



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ  
การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

**The Integration of Human Resource Management and  
Organizational Culture Management**

นายณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2558

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ  
การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

The Integration of Human Resource Management and  
Organizational Culture Management

นายณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล

เลขที่.....  
เลขทะเบียน 145931  
รุ่น เดือน ปี 11 12 2560

b. 12841146  
i.

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2558

วิทยาลัยการบริหารและการจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการ  
วัฒนธรรมองค์การ  
แหล่งเงิน เงินรายได้

ประจำปีงบประมาณ 2558 จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน 150,000 บาท

ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี ตั้งแต่ ตุลาคม 2557 ถึง กันยายน 2558

หัวหน้าโครงการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรัตติกุล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการจัดการวัฒนธรรมองค์การ และ 2) ศึกษา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานใน  
บริษัทผลิตเลนส์แว่นตาแห่งหนึ่ง จำนวน 188 ตัวอย่าง ที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการ  
วิจัย คือ แบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัย  
พบว่า

1. ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลทางบวกต่อการจัดการ  
วัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการออกแบบงานและค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
ไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของ  
การจัดการวัฒนธรรมองค์การได้ร้อยละ 37.0

คำสำคัญ : การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการวัฒนธรรม

**Research Title: The Integration of Human Resource Management and Organizational Culture Management**

**Researcher: Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul**  
**Administration and Management College**

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were 1) to study the level of organizational culture management and 2) to study the human resource management affecting organizational culture management. The research instrument was the questionnaire. Data were collected from 188 employees in an ophthalmic lenses manufacturing company by simple random sampling method and analyzed by using statistical program. Statistics include percentages, arithmetic means, and standard deviations. Multiple linear regression analysis was used to test the hypothesis. The results of the research were as follows:

- 1) In overall, the level of organizational culture management was moderate.
- 2) Training and development and performance evaluation had the influence on organizational culture management. In addition, job design and compensation and welfare did not affect the organizational culture management. All independent variables could explain the variation in organizational culture management at 37.0%.

**Keywords:** training and development, performance evaluation, organizational culture management

# สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	2
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	2
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	11
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา.....	16
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน.....	21
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบงาน.....	28
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	31
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	32
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	39
4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	41
4.3 ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ.....	48

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ การจัดการวัฒนธรรมองค์การ.....	52
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	54
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	54
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	55
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	57



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งการแข่งขันทางการค้าอย่างเข้มข้นของโลกไร้พรมแดน ส่งผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานใหม่ เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะ ขนาด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป แต่ในความแตกต่างเหล่านี้้องค์การจะต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรเนื่องจากจะทำให้้องค์การทราบถึงธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์ และปัจจัยที่สนองตอบความต้องการเหล่านั้น ตลอดจนปัจจัยที่จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะอุทิศตนในการทำงานให้แก่้องค์การ (Steer, 1991: 45-56) โดยวิธีการหนึ่งก็คือ การศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งจะมีปัจจัยต่างๆ เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความต้องการในแต่ละด้าน พนักงานแต่ละระดับก็จะคาดหวังและเห็นคุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับแตกต่างกันไป

ในทุก้องค์การนั้น ทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุด คือ “ทรัพยากรบุคคล” เนื่องจากคนเป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญมาก ตั้งแต่เริ่มต้นการรับบุคลากรเข้ามาใน้องค์การ ตลอดจนพัฒนาเก็บรักษากำลังคนที่มีคุณภาพอยู่ใน้องค์การไว้ให้นานที่สุด เพราะเมื่อเริ่มเข้าสู่้องค์การแล้ว บุคคลเหล่านั้น ก็หวังที่จะพบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เช่น ความต้องการที่จะทำงาน ความปรารถนาที่จะมีทักษะ และความรู้ในการทำงานเป็นต้น หาก้องค์การสามารถทำให้บุคลากรก้าวไปถึงในเป้าหมายที่ต้องการได้ เขาก็จะปฏิบัติงานใน้องค์การนั้นต่อไป เกิดเป็นความจงรักภักดีและความผูกพัน (Engagement) ต่อ้องค์การ ในทางตรงข้ามถ้า้องค์การไม่สามารถตอบสนองสิ่งเหล่านี้ได้ ระดับความผูกพันต่อ้องค์การก็จะลดลงและเกิดความห่างเหิน บุคลากรก็จะปฏิบัติงานด้วยความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น มีการขาดงาน ไม่มีประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อ้องค์การเป็นตัวชี้วัดที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ้องค์การ จึงทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องความผูกพันต่อ้องค์การของพนักงาน (Employee Engagement) เพราะเรื่องดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการลาออก การเปลี่ยนงาน การขาดงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง

ปัจจุบัน “ความผูกพันต่อ้องค์การ” เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจเพิ่มขึ้นจากทั้งนักบริหารและนักวิเคราะห์้องค์การ เนื่องจากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อ้องค์การเป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้น มีจิตใจและพลังในการทุ่มเทอุทิศพลังในการทำงานให้แก่องค์กรมากขึ้น และถือเป็นการศึกษาด้านหนึ่งของพฤติกรรมองค์การ (อิสรเส รุ่งณรงค์รักษ์, 2541: 5)

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นหนทางหนึ่งในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าขององค์การ โดยให้พนักงานทำงานอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข มีความรู้สึกและมีจิตใจที่อยากอยู่กับองค์การด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถของเขาที่มีอยู่ ซึ่งประโยชน์จะเกิดขึ้นร่วมกันทั้งตัวพนักงานและองค์การ ตัวพนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ โดยที่มีความรู้สึกว่าได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความหมายสำหรับองค์การและองค์การก็มีคุณค่ามีความหมายสำหรับตัวเอง และพยายามทำให้เป้าหมายของตนและองค์การประสบความสำเร็จ ให้พิจารณาที่ระดับความจงรักภักดี หรือระดับความเกี่ยวข้องกันที่บุคคลมีต่อองค์การ เป็นปฏิกริยาโต้ตอบต่อภาพรวมขององค์การ ต้องอาศัยระยะเวลาในการก่อให้เกิดขึ้น และมีความคงตัวยากต่อการเปลี่ยนแปลง (สุวลักษณ์ ตรีพรชัยศักดิ์, 2542: 3)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

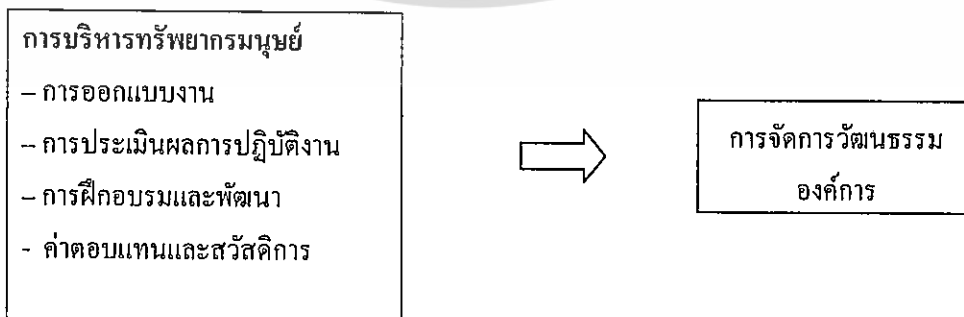
## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าตอบแทนและมีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 ขอบเขตของโครงการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในบริษัทผลิตเลนส์แว่นตาแห่งหนึ่ง จำนวน 354 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

(1) ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและค่าตอบแทนและสวัสดิการ

(2) ตัวแปรตาม คือ การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

1.5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 ถึง 30 กันยายน 2558

## 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การออกแบบงาน หมายถึง การออกแบบงานโดยคำนึงถึงภาระงาน การควบคุม เนื้อหา ความชัดเจนในบทบาท สภาพแวดล้อมการทำงานและตารางการทำงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพคุณลักษณะด้านต่างๆ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานต่างๆ ที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานความเป็นระบบความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมทั่วกัน

3. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง วิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช้เงิน ถือเป็นประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับจากองค์การไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกโดยจัดสรรอยู่ในรูปสิ่งของและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร เป็นการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดียิ่งขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ

5. การจัดการวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่สำคัญคือจะมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบงาน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

##### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้า และส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคมดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหาร และแก้ไขปัญหขององค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศ และความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้นถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่าบุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆได้นั้นเขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำตั้งที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกัน ไปสิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้ และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆโดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้สิ่งๆนั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การการศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบันเมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านเทคโนโลยีเทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลงมีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่เฉพาะรายเฉพาะด้านจนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกรกลุ่มบัญชีกลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆกลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนกฝ่ายกองกรมหรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือวัฒนธรรมในการทำงานเป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

### 2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว

ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีคำถามหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มีขังคิด (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกฎปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman พบว่า วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาพบว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

### 2.2.3 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์กรจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำต่าง ๆ ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการผสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการกุศล และพิพิธภัณฑน์ เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 2.2.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

#### วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระ

ในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ

องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15% เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ (Daft, R.L. 2002)

#### วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือ มีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเริง

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ Wayne Calloway ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่ จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ใต้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกขององค์กรด้วย (Daft, R.L. 2002)

#### วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้

เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

#### วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น (Daft, R.L. 2002)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยี่ดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีวิสัยทัศน์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

### 2.2.1 ความหมายของค่าตอบแทน

Gomez – Mejia , Balkin and Cardy (2004) ให้คำจำกัดความของค่าตอบแทนว่าเป็นค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับที่มีส่วนประกอบคือค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนที่พนักงานได้รับโดยปกติพื้นฐานเช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำสัปดาห์ หรือการจ่ายเป็นเดือนหรือชั่วโมง ส่วนที่ 2 คือการจ่ายค่าตอบแทนแรงจูงใจ เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบเช่น โบนัส การแบ่งส่วนผลกำไร ส่วนที่ 3 คือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องในบางครั้งอาจเรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งอาจจะอยู่ในหลายรูปแบบ เช่นการประกันสุขภาพ การประกันการว่างงาน

Milkovich and Newman (2005: 7) ระบุว่าค่าตอบแทนหมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy Noe and Premeaux (1999: GL-2) อ้างถึงในสมชาติ หิรัญกิตติ (2542:245) ให้ความหมายของค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัลหมาจ่าย ผลประโยชน์อื่น ๆ

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึง ทุกรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์กร โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ

### 2.2.2 ประเภทของค่าตอบแทน

Milkovich and Newman (2005) แบ่งผลตอบแทนจากการทำงานไว้ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ค่าตอบแทนหลัก เป็นการจ่ายสำหรับการปฏิบัติงานโดยจ่ายให้ตามคุณค่าของงานหรือทักษะที่จำเป็นต่องาน โดยไม่สนใจความแตกต่างของคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน มักจ่ายเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน

2) ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนตามค่าครองชีพ หรืออัตราเงินเฟ้อ

3) ค่าตอบแทนแบบจงใจ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งกันไว้ล่วงหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานในอนาคต โดยจ่ายครั้งเดียว และไม่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการจ้างงานในระยะยาว

4) ค่าตอบแทนแบบจงใจระยะยาว เป็นการจ่ายเพื่อตอบแทนความทุ่มเทเป็นระยะเวลานานของพนักงาน มักอยู่ในรูปของหุ้นบริษัท หรือที่จะซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ

ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมซึ่งองค์กรจัดให้กับพนักงานคนทั่วไปนิยมเรียกว่า “สวัสดิการ” แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่

1) ผลประโยชน์เกื้อกูลที่เกี่ยวกับการป้องกันการสูญเสียรายได้ เพื่อช่วยปกป้องพนักงานจากความเสียหายทางการเงิน เช่น ประกันสุขภาพ โครงการปลดเกษียณ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบางส่วนจะถูกบังคับโดยกฎหมาย เช่น ประกันสังคม

2) ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ช่วงสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงานเช่น วันลาพักร้อน การให้บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้จ่ายเกี่ยวกับทางการเงิน และการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ รวมถึงความยืดหยุ่นในด้านเวลาทำงาน

3) ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นเบียดเบียน เช่น เบียดเบียนค่าที่พักอาศัยเบียดเบียน ค่าเดินทาง

นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังมีผลตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน เรียกว่า ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน ได้แก่ การยกย่อง และการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน การให้โอกาสในการเรียนรู้

### 2.2.3 ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการจูงใจ ให้คนทำงานให้กับองค์กร สวัสดิการนี้อาจใช้ในรูปแบบคำอื่น เช่น “สิ่งตอบแทนทางอ้อม” นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง หรือ “ประโยชน์และบริการ” หรือ “ประโยชน์เกื้อกูล” ซึ่งล้วนแต่เป็นความหมายที่หมายถึงการที่องค์กรจัดแสวงหาเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Encyclopedia Britannica (1768 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ. 2540) ได้ให้ความหมายสวัสดิการไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติจัดทำไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือเอกชน เป็นการปฏิบัติจัดทำเพื่อช่วยเหลือครอบครัว กลุ่มชน และชุมชนให้มีมาตรฐานการครองชีพอันดี

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization; ILO, 1977 อ้างถึงใน กรมสวัสดิการแรงงาน, 2537) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สวัสดิการ” คือบริการความสะดวกสบายและความน่าพึงพอใจให้กับลูกจ้าง ซึ่งอาจจัดขึ้นภายในหรือบริเวณใกล้เคียงสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ใช้แรงงานได้มีสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานและนำมาซึ่งความสุข และขวัญกำลังใจที่ดีของพนักงาน

Harwell (Harwell, n.d. อ้างถึงใน กรมสวัสดิการแรงงาน, 2537) กล่าวว่า “สวัสดิการ” คือรายได้พิเศษ (Fringe Benefit) ที่หน่วยงานจัดให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต การรักษาพยาบาล การให้บำเหน็จบำนาญ การให้หุ้นของบริษัท เป็นต้น

Artur & George (1992, PP. 380-381 อ้างถึงใน อโณทัย ศิริพัฒน์.2547) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือผลตอบแทนในทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง โดยนายจ้างคาดหวังถึงการเพิ่มผลผลิต และการจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรของนายจ้าง โดยมีรูปแบบสวัสดิการที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2530) ให้คำนิยามไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์กรธุรกิจจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญหรือกำลังใจที่ดี ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาทั้งในส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจทำงานนั้นให้นานที่สุด

ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นสิ่งที้องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งที้นอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที้องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที้มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร

จากความหมายของสวัสดิการที้กล่าวมาสรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที้อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช่เงิน ถือเป็นประโยชน์ที้พนักงานพึงได้รับจากองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการ ที้บริษัทจัดให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกโดยจัดสรรอยู่ในรูปสิ่งของและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นการจูงใจให้พนักงานมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป

#### 2.2.4 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
2. เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงานเพิ่มขึ้น
4. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร เป็นต้น

#### 2.2.5 ประเภทสวัสดิการ

สวัสดิการในองค์กรอาจแบ่งออกเป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะของประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานได้รับ

ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ตอบแทนที่ให้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1) การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน มีอยู่ 4 อย่าง คือ การจ่ายในวันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ และวันลางาน
- 2) ประโยชน์ตอบแทนทางด้านสุขภาพและความมั่นคงในการทำงาน แบ่งเป็น 3 อย่าง คือ ความมั่นคงทางสังคม ความมั่นคงทางรายได้ และความมั่นคงในการรักษาพยาบาล
- 3) ประโยชน์ตอบแทนให้เมื่อออกจากงาน หรือ เกษียณอายุ หรือออกจากงานเมื่อได้ทำงานมาตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ

ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้ตามกฎหมาย ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคุ้มครองแรงงานตามประกาศของคณะปฏิบัติ ฉบับที่ 103 ซึ่งกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ แพทย์ พยาบาล และอุปกรณ์การรักษาพยาบาล เป็นต้น
- 2) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่นายจ้างจัดให้เองโดยสมัครใจ มี 4 อย่างคือวันหยุดพักผ่อน (ตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน) ประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน ประโยชน์ตอบแทนด้านการพักผ่อน ประโยชน์ตอบแทนด้านการอำนวยความสะดวก
- 3) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ได้แก่ ประโยชน์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิต เป็นต้นจะเห็นได้ว่าสวัสดิการสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า จะจัดสวัสดิการในหมวดหมู่ที่แตกต่างกันเพียงใด แต่ผลที่ออกมาลูกจ้างในองค์กรจะได้รับประโยชน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งในด้านหลักประกันขั้นต่ำ และระดับที่สูง กว่าเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร

ระพีพรรณ คำหอม (2545: 22-25) ได้จัดประเภทสวัสดิการจากการศึกษารูปแบบที่นายจ้าง จัดไว้ในสถานประกอบการไว้ 10 ประเภท

1) สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบการ บริการที่ให้ ได้แก่ การรักษาพยาบาล การรักษาสายตา หันตกรรม การจัดให้มีแพทย์พยาบาล ห้องพยาบาล เครื่องมือปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพ

2) สวัสดิการด้านความปลอดภัย ได้แก่ การจัดนิทรรศการความปลอดภัย การอบรมและให้ การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

3) สวัสดิการด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของเงินรางวัล บำนาญ เงินชดเชยการประกัน ชีวิต กองทุนเงินทดแทน เป็นต้น

4) บริการการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาตจากระเบียบขององค์กรได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาภักดิ์ วันลาเพื่อรับราชการทหารเป็น ต้น

5) สวัสดิการด้านการศึกษา ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศค่าใช้จ่ายในการไป ปฏิบัติงานต่างประเทศ การให้สิทธิลาศึกษาโดยไม่ถือว่าขาดงาน การฝึกอบรมต่าง ๆ

6) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่ให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่นอาหาร กลางวัน ร้านค้า เครื่องแบบ ค่าเช่าบ้าน เงินกู้ เงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

7) สวัสดิการนันทนาการ คือ บริการที่กำหนดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้างเช่น กีฬา ศูนย์สุขภาพ ทักษนาจร เลี้ยงสังสรรค์ใน โอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

8) บริการให้คำปรึกษา เป็นบริการที่จัดให้โดยนายจ้างคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกจ้าง ทั้งปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนตัว เช่น บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย

9) สวัสดิการเงินโบนัสและเงินสวัสดิการ เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้เพื่อเพิ่มพูนรายได้ และเสริมสร้างความจงรักภักดี เช่น โบนัสประจำปี การแบ่งผลกำไร รางวัลทำงานนาน รางวัลแก่ พนักงานดีเด่น เป็นต้น

10) บริการด้านความสะดวกสบาย เช่น ที่จอดรถ ศูนย์เด็กเล่น การจองบ้านพักตากอากาศ สมาชิกสโมสร เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทสวัสดิการที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ด้าน เศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการซึ่งเป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทที่องค์กร กำหนดให้แก่พนักงานต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งสภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงาน สภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ประเภทของสวัสดิการในองค์การจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน เฉพาะเรื่องที่เป็นระเบียบ ข้อบังคับตามกฎหมาย และระเบียบของบริษัท ที่แตกต่างกัน คือ สวัสดิการที่นายจ้างจัดให้โดยความสมัครใจ ซึ่งครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การส่งเสริมขวัญ การสร้างความมั่นคงในชีวิต และการจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนา

### 2.3.1 ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา

อุทุมพร จามรมาน (2533) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน

Pont (1992) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล และการช่วยให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

อำนาจ เดชชัยศรี (2542) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) กล่าวถึงความหมาย การฝึกอบรมว่า เป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

Good (1973 ; อ้างอิงจาก ฉัตรพงศ์ พีระวราสิทธิ์. 2549) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

พงศ์ ทรดาล (2539) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เพื่อที่จะมีการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือนุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงานหรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

Goldstein (1993) ได้ให้นิยามการฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็น โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร

### 2.3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ประพันธ์ สุริหาร (2537: 143) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้คือ

1. เพื่อชี้แจง หรือเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในงานปัจจุบัน
2. เพื่อเตรียมพนักงานให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ จะได้มีมืออาชีพอื่น ได้หากงานปัจจุบันสิ้นสุดลง
4. การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรนั้นเข้มแข็งขึ้น
5. เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถยึดอาชีพนั้นตลอดไป

อำนาจ เดชชัยศรี (2542) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่าการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริง มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้และทักษะ

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. พนักงานใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการสอนงานอบรมงานเพื่อปรับความรู้ที่เรียนมาให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เพราะองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัวมีแบบแผน ซึ่งจะต้องฝึกอบรมพนักงานของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง ไม่ว่าจะป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมือนกันจะต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทักษะคติ ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการพึงประสงค์

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการจัดการฝึกอบรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นประจำทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. องค์กรจะดำรงอยู่จะต้องมีการเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขายการผลิตการบริการเติบโตกว้างขวาง องค์กรต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปประจำรับภาระหน้าที่การงาน ตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติมและเข้าประจำตามตำแหน่งต่างๆ ตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่เชื่องช้าเหมือนสมัยก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปรับตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวให้เข้ากับสมัยสังคม ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านวิทยาศาสตร์ใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการขยายผลการผลิตและบริการ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะเครื่องมืออย่างมีราคาสูงมาก จะใช้วิธีหัดเองลองดูไม่ได้ ต้องฝึกอบรมให้ถูกวิธี

5. พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับที่งานนานๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อยล้าเหนื่อยหน่ายได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่มีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหวด้านความรู้จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการอบรมบ้าง ในระยะเวลาที่เหมาะสมปีละครั้งเป็นอย่างน้อย เป็นลักษณะการอบรม เพื่อการพัฒนาเรียกว่า การบัดฝุ่น (Brush Up) หรือเคาะสนิมเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญในการทำงานที่กำลังลดลงให้กลับกระฉับกระแจงขึ้นเป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตจิตใจ บรรยากาศสดใสเพื่อประสิทธิภาพของการอยู่ทำงานร่วมกันในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงานที่จะฝึกอบรม พนักงานที่ทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้เต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค วิชาการ ที่ยากๆ หรือแม้งานด้านบริหารซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น. ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวลานานกว่าคนนั้นจะทำงานได้ดี ไม่เกิดผลเสีย การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องจัดต่อเนื่องอย่างมีแผนและมีระบบจึงจะบรรลุผล

จากความหมายของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากงานวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจสามารถให้กับบุคลากรขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

### 2.3.3 ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะดำเนินโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเสียก่อน ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ทีเอ็น” หรือ “TN” หมายถึง สภาพการณ์ หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องที่ต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้

สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2544) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า เป็นการค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

Linton (1970) ได้กล่าวถึงความต้องการการฝึกอบรมว่า หมายถึง ปัญหา อุปสรรคหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรถ้าหากการฝึกอบรมไม่อาจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะไม่เรียกว่าเป็นความต้องการการฝึกอบรมแต่อาจเป็นความต้องการที่จะแก้ไขด้วยวิธีอื่น

### 2.3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

อุทัย หิรัญโต (2531 : 111-113 อ้างอิงจาก ฉัตรพงษ์ พิระวารสิทธิ์. 2549) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนทำงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้นที่สุดการฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิและหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอย่างไร

2. การฝึกอบรมการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมการสอนงาน (Job Instruction Training) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงานการฝึกอบรมการทำงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการ

ธุรกิจ เพราะเป็นการฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ โดยการฝึกอบรมกันในโรงงาน จึงมีการเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็น Shop Training

3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยทั่วไปการบริหารงานในหน่วยราชการ และองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด การบริหารระดับกลางและการบริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้รับการฝึกอบรมและขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วถือว่า ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือ ความรอบรู้ งานความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ ความชำนาญในการนำคน หรือ การใช้ภาวะผู้นำ ความชำนาญในด้านการวางแผน ความชำนาญในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือเรียกว่า การพัฒนานักบริหาร นักบริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหา นโยบาย และปัญหาทางปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

วินัย ดอนโคตรจันทร์ (2542) กล่าวถึง การจำแนกประเภทการฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงาน เช่น บรรจุใหม่ ย้าย หรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบาย ผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและเรื่องราวต่างๆ ไปของหน่วยงาน การปฐมนิเทศอาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานก็ได้

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานบุคลากรในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่มาใช้ตลอดทั้งมีการโยกย้ายเลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่ง

กิตติ พชรวิษณุ (2544) ได้สรุปไว้ดังนี้คือการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ได้แก่

1.1 การปฐมนิเทศ

1.2 การแนะนำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ได้แก่

### 2.1 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน

### 2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทการฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองและการฝึกงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมหลังจากการเข้าทำงานใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

### 2.3.5 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้นมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมสามารถช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น
5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.4.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Bedeian (1993) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Werther and Davis (1996) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

Cascio (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ระบบที่อธิบาย รายละเอียดเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากรแต่ละคน และ ข้อมูลที่ได้จะใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลใช้ การคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคต และใช้กำหนดเป้าหมายในการอบรมและพัฒนาบุคลากร

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2538) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อ ตรวจสอบหาจุดอ่อนและกำหนดแผนการเอาชนะจุดอ่อนนั้น

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดขึ้น อย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์ (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การตีความ ผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ทำงานเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการ ตัดสินใจการวินิจฉัยและการตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความ ยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติ

พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหมายถึง กระบวนการ การพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพ คุณลักษณะด้านต่างๆ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อย เพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดย ทั่วกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหมายถึง กิจกรรม ทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีเพียงน้อยเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิตส์ชญกร (2546) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันมี เกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุว่า เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ว่าเป็นระบบ จึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบตามมาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

#### 2.4.2 องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นรายละเอียดและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านดังนี้

Heyel (1963) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. ตัวผู้ประเมินผลและการฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. วิธีการและขั้นตอนการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

Crook (1972 อ้างถึงใน พรเทพ รุ่งแผน, 2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. ระบุเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน
3. ให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบในงานที่ประเมิน
4. กำหนดขั้นตอนและแนวทางการประเมิน
5. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
6. บริหารจัดการโดยการกำกับ ติดตาม

Latham and Wexley (1981) กล่าวถึง องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการดังนี้

1. ทบทวนข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน
2. การวิเคราะห์งาน
3. พัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมิน
4. คัดเลือกผู้ประเมิน
5. ขั้นตอนการประเมิน
6. ผลการปฏิบัติงาน
7. ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการประเมิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 8. กำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน

Holly and Jennings (1983) ได้เสนอองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการคือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินที่ชัดเจน
2. เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผล บางหน่วยงานประเมินบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่แสดงออกประเมินผลผลิตที่ได้
3. เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินผลซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แบบประเมินมาตราส่วน ประเมินค่าการเขียนเป็นรายงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน การวัดพฤติกรรม การปฏิบัติงานการประเมิน โดยเน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
4. การเลือกผู้ประเมินต้องมีความเหมาะสมและสามารถประเมินได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของผู้รับการประเมินมากที่สุด
5. จำนวนครั้งที่ประเมินให้พิจารณาความเหมาะสมว่าจะประเมินกี่ครั้งในรอบ 1 ปี เพื่อให้การประเมินนั้นเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
6. ควบคุมให้ระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีวิธีการที่สำคัญคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ดูแลระบบต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบถึงผลของการใช้ระบบการดำเนินงานของระบบว่ามีข้อบกพร่อง จุดอ่อน ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านใด

Dessler (2000) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการคือ

1. การกำหนดขอบเขตของงาน
2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ผลการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

Hornby and Kuratko (2000 อ้างถึงใน พรเทพ ฐิแพน, 2546) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินไว้ 8 ประการคือ

1. ระบุวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. พิจารณากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน
3. พัฒนาหรือเลือกเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดเนื้อหา เกณฑ์การประเมิน ขั้นตอนวิธีการ และเป้าหมายของการประเมินผล
5. ให้การฝึกอบรมแก่ผู้ประเมินเพื่อลดความคาดเคลื่อนของการประเมิน
6. บันทึกพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน
7. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
8. ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย

4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็น โดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้มีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ และมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียง องค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะเป็ระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัตถุมกร (2546) ได้กล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

2. วิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดความงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ความเข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อการยอมรับ และร่วมมือ

5. ช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6. หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆที่กำหนด

8. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน คือ วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับให้ผู้รับการประเมินทราบด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าว สามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งที่ติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547) ได้นำเสนอองค์ประกอบในกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานประกอบด้วย

1. การศึกษาวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร
2. การศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินการ
3. การวิเคราะห์ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า(ทรัพยากร) กระบวนการและผลการดำเนินงาน
4. ติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
5. วัดผลการดำเนินงาน
6. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลการวัดที่ได้กับผลการดำเนินงานที่คาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. ใช้ผลการประเมินสำหรับพัฒนาผลการดำเนินงานในระดับขั้นที่สูงยิ่งขึ้น

#### 2.4.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

Beach (1975 อ้างถึงใน อมรรรัตน์ ทิพย์จันทร์ 2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 6 ประการ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร
5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน
6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

Henderson (1984) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปดังต่อไปนี้คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้พ้นจากงาน การลดตำแหน่ง

6. การวางแผนกำลังคน

ธนชัย ยมจินดา (2544) ได้สรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อการคัดเลือกตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานสนับสนุนการดำเนินงานด้านความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. เพื่อใช้ในการควบคุมและบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูง

3. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดผลตอบแทน

4. เพื่อใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

5. เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

6. เพื่อใช้ในการชี้แจงพนักงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2549) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ มี 2 ประการคือ

1. เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
2. เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างๆ

ผู้วิจัยวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคลากร
3. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
4. เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบงาน

### ระบบงาน (Work system)

ระบบงาน หมายถึง การผสมผสานกันของเนื้อหางาน (Job content) เทคโนโลยี ทักษะต่างๆ ของบุคลากร รูปแบบของการจัดการและนโยบายด้านการจัดการ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นในส่วนของระบบงานจึงต้องเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมด้านความเครียดจากงาน พบว่าการออกแบบงานสามารถแบ่งองค์ประกอบได้เป็น 6 มิติ (Mark G. Wilson, 2004; Cooper & Cartwright, 1994; Lindstrom, 1994; Sauter et al. 1990) ได้แก่

- 1) ภาระงาน (Workload) หมายถึง ปริมาณความต้องการงานในแต่ละวัน
- 2) การควบคุมหรือความเป็นอิสระ (Control/autonomy) หมายถึง ระดับความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน
- 3) เนื้อหางาน (Job content) หมายถึง ลักษณะของงานที่ดูถูกมองว่ามีความหมาย มีคุณค่า และสร้างประโยชน์ได้
- 4) ความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) หมายถึง เป้าหมายการทำงานของบุคลากรและความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบที่ถูกสื่อสารอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการทำงานที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น
- 5) สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Environmental and physical work conditions)
- 6) ตารางการทำงาน (Work scheduling) หมายถึง ลักษณะของการจัดตารางเวลาการทำงาน เช่น การทำงานประจำ การทำงานชั่วคราว การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ Hackman และ Oldham (1980) ยังได้เสนอหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อการออกแบบระบบงานไว้ 5 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ในการออกแบบงาน ลักษณะของงานควรมีลักษณะที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายด้านในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย นอกจากนี้ยังทำให้งานนั้นดูมีความหมายมากยิ่งขึ้น
- 2) อัตลักษณ์ของงาน (task identity) หมายถึง การที่ลักษณะของงานมีขอบเขตการทำงานที่ครอบคลุมงานในภาพรวมทั้งชิ้นงาน ทำให้งานนั้นดูมีความหมายมากกว่างานที่มีขอบเขตการทำงานเป็นเพียงส่วนย่อยของงานทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3) ความสำคัญของงาน (task significance) งานที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมมากกว่า ย่อมมีความหมายมากกว่างานที่มีความสำคัญน้อย
- 4) การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) หมายถึง การให้อิสระแก่พนักงานในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจการทำงานได้เอง จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่องานสูง
- 5) การมีระบบการป้อนกลับ (feedback) ในการออกแบบงาน ควรมีการสร้างระบบการป้อนกลับข้อมูลเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานในที่สุด

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุรวี สุนาลัย (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษสยาม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมได้แก่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มุ่งผลสำเร็จของงาน และมีจิตสำนึกต่อคุณค่าสิ่งแวดล้อมส่วนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่มุ่งมั่นต่อเป้าหมายมีส่วนร่วมตัดสินใจ และมีบรรยากาศการแข่งขันวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคขององค์กรได้แก่การปฏิสัมพันธ์ติดต่อกันระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานการมอบอำนาจในลักษณะของผู้ควบคุมการสร้างบรรยากาศการแข่งขันยังเป็นอุปสรรคต่อองค์กรเนื่องจากพนักงานขาดความเข้าใจในหลักการ

แสงเดือน เสียมใหม่ และคณะ (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทกรุงเทพประกันชีวิตจำกัด และบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัด พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ปรัชญาโครงสร้างองค์กร นโยบาย การให้รางวัล บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำ การประสานงาน และการสนับสนุนจากองค์กรสัมพันธ์กับประสิทธิผลของบริษัทกรุงเทพประกันชีวิตจำกัด ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรด้านนโยบาย บรรยากาศขององค์กร และการสนับสนุนจากองค์กรสัมพันธ์กับประสิทธิผลของบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัดซึ่งประสิทธิผลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายขององค์กรความผูกพันต่อองค์กรความอยู่รอดขององค์กร และความเจริญเติบโตขององค์กร

จินต์ทอง แสนคงสุข และคณะ (2545: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยภาคสนามเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ปตท. จำนวน 1,745 คน พบว่าทัศนคติการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในภาพรวมได้แก่ทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกรับเป็นเจ้าของมุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรให้

ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นองค์การแห่งการสร้างนวัตกรรมทำงานเป็นทีม และมีเป้าหมายร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน ปตท.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอ เรียบเรียงสาระสำคัญตามลำดับ หัวข้อต่อไปนี้

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

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทผลิตเลนส์แว่นตาแห่งหนึ่ง จำนวน 354 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling จากการศึกษาขนาดของขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ยูทอ ไกรวรรณ์.2553)

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

เมื่อ	n	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	จำนวนประชากรทั้งหมด 354 คน
	e	ค่าความคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากรการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5 หรือ 0.05

จากจำนวนประชากรทั้งหมดจำนวน 354 คน เมื่อนำมาคำนวณหาจำนวนตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 หรือ 0.05 จะทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง เท่ากับ 188 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยคำถามจะมีทั้งคำถามแบบปิดที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์

2. จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่างๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการออกเบงงาน ลักษณะแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale)

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่างนำไปทดลองใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังบริษัทผลิตเลนส์แว่นตาเพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 188 ชุด โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาได้แล้วนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการจำแนกรายละเอียดในการวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอค่าสถิติเป็นจำนวน และร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงพรรณนาโดยการนำเสนอค่าสถิติเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ วัฒนธรรม โดยใช้การแปลความหมายดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ การจัดการวัฒนธรรม

ค่าเฉลี่ย	ระดับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์/ การจัดการวัฒนธรรม
1.000 - 1.499	น้อยที่สุด
1.500 - 2.499	น้อย
2.500 - 3.499	ปานกลาง
3.500 - 4.499	มาก
4.500 - 5.000	มากที่สุด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือก ทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือ การจัดการวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือ การจัดการวัฒนธรรมแตกต่างกันมาก

### 3.5.3 การทดสอบสมมติฐาน

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมาทดสอบสมมติฐาน โดยสมมติฐานการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ ประกอบด้วย

สมมติฐานการวิจัย : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การ ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการออกแบบงาน มีผลต่อการจัดการ วัฒนธรรมองค์การ

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ: การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในครั้งนี้ได้แก่

#### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวน} \times 100}{\text{จำนวนทั้งหมด}} \quad (3.3)$$

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการวัฒนธรรม โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$X$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X_i$	หมายถึง	ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	$n$	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

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

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

#### 3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการ  
วัฒนธรรมโดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent variable) หลายตัวแปรรวมกันว่าจะ  
มีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัว  
แปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

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

เมื่อ  $Y_i$  = ค่าสังเกตที่  $i$  ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ  $i = 1, 2, \dots, n$   
 $X_{ji}$  = ค่าที่สังเกตที่  $i$  ของตัวแปรอิสระที่  $j$  เมื่อ  $j = 1, 2, \dots, k$   
 $\beta_0$  = ค่าที่ตัดแกน  $Y$  ของสมการเส้นตรง (เมื่อ  $X_i$  ทุกค่าเป็น 0)  
 $\beta_j$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่  $j$   
 $\varepsilon_i$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่  $i$   
 $k$  = จำนวนตัวแปรอิสระ  
 $n$  = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1.  $\varepsilon_i$  มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2.  $\varepsilon_i$  และ  $\varepsilon_j$  สำหรับ  $i \neq j$  เป็นอิสระต่อกัน
3.  $X_{ji}$  แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า  $Y_i$  ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอย  
เชิงเส้นพหุคูณ 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

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

เมื่อ

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

**การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ**

ในการทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกัน มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

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

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

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2) / k}{(Y'Y - b'X'Y) / (n - k - 1)} \tag{3.9}$$

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 ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

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

เมื่อ  $S_{b_j}$  หาได้จากการถดถอยกำลังสองของ  $\text{Var}(b_j)$  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  $df = n-k-1$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -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 แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป  $b_j$  หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

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

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

### การกำหนดค่าตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดค่าตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- $k$  = จำนวนตัวแปรอิสระเท่ากับ 4
- $n$  = ขนาดตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 188
- $Y$  = ตัวแปรตาม คือ การจัดการวัฒนธรรม
- $X_1$  = การออกแบบงาน
- $X_2$  = การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- $X_3$  = การฝึกอบรมและการพัฒนา
- $X_4$  = ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรและเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามและส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทผลิตเลนส์แว่นตาแห่งหนึ่ง จำนวน 188 ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้กลับคืน มาทำการวิเคราะห์และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.3 ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	60	31.9
หญิง	128	68.1
รวม	188	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	13	6.9
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	109	58.0
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	65	34.6
มากกว่า 40 ปี	1	0.5
รวม	188	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	73	38.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	75	39.9
อนุปริญญา/ปวส.	19	10.1
ปริญญาตรี	21	11.2
รวม	188	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานฝ่ายผลิต	155	82.4
ซูเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์	16	8.5
ช่างเทคนิค/วิศวกร	7	3.8
อื่นๆ	10	5.3
รวม	188	100.0
5. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	65	34.6
มากกว่า 1 ปี – 5 ปี	64	34.0
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	41	21.8
มากกว่า 10 ปี	18	9.6
รวม	188	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงาน จำนวน 188 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 109 คนคิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 30 ปี- 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 และอายุมากกว่า 40 ปี มีจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 รองลงมาคือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าจำนวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

73 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ระดับปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 ระดับอนุปริญญา/ปวศ. จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิตมีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 82.4 รองลงมาคือ ชูเปอร์ไวเซอร์ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 และวิศวกร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานในบริษัท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมาคือ มากกว่า 1 ปี – 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และมากกว่า 1 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6

#### 4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.2.1 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตเลนส์แว่นตา ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

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

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
การออกแบบงาน	3.433	0.675	ปานกลาง	1
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.334	0.679	ปานกลาง	3
การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.409	0.642	ปานกลาง	2
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.078	0.809	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.315	0.597	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.315 และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.597 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การออกแบบงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.433 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.675

ลำดับที่ 2 การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.409 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.642

ลำดับที่ 3 การประเมินผลงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.334 และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.078 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.809

#### 4.2.2 ระดับการออกแบบงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการออกแบบงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3 ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการออกแบบงาน

การออกแบบงาน	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.516	0.817	มาก	2
2. บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องความหลากหลายทางทักษะของผู้ปฏิบัติงาน	3.686	0.769	มาก	1
3. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีโอกาสได้ทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น	3.303	0.787	ปานกลาง	4
4. บริษัทมีช่องทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานอย่างเหมาะสม	3.442	0.866	ปานกลาง	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การออกแบบงาน	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
5. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท	3.218	1.019	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.433	0.675	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การออกแบบงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.433 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.675 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องความหลากหลายทางทักษะของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.686 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยจะพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.516 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.817

ลำดับที่ 3 บริษัทมีช่องทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานอย่างเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.442 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.866

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีโอกาสได้ทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.303 และระดับการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.787

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.218 และระดับการออกแบบงานแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.019

#### 4.2.6 ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

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

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
6. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.352	0.797	ปานกลาง	3
7. บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.149	0.899	ปานกลาง	5
8. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.422	0.774	มาก	2
9. บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	3.440	0.758	มาก	1
10. บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง	3.308	0.888	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.334	0.679	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.334 และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.440 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.422 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.774

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.352 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.797

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.308 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.888

ลำดับที่ 5 บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และโปร่งใส พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.149 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.899

#### 4.2.3 ระดับการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่

4.4

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

การฝึกอบรมและการพัฒนา	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
11.บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน	3.399	0.862	ปานกลาง	4 <sup>a</sup>
12.บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน	3.372	0.787	ปานกลาง	3
13.บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม	3.399	0.735	ปานกลาง	4 <sup>a</sup>
14.บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.426	0.745	ปานกลาง	2
15. บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน	3.447	0.796	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.409	0.642	ปานกลาง	-

หมายเหตุ a หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.429 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.642 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.447 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.796

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการประเมินผลผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.426 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.745

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจนพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.372 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.787

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจนพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.399 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.862

บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.399 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.735

#### 4.2.4 ระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการวิเคราะห์ระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่

4.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
16.บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.059	1.025	ปานกลาง	3
17.บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี	3.181	1.008	ปานกลาง	1 <sup>a</sup>
18.บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ	3.181	0.936	ปานกลาง	1 <sup>a</sup>
19.บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน	3.027	0.898	ปานกลาง	4
20.บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม	2.942	0.938	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.078	0.809	ปานกลาง	-

หมายเหตุ a หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.078 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.809 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 .บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.181 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.008

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.181 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.059 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.025

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.027 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.898

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.942 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.938

#### 4.3 ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.9

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

การจัดการวัฒนธรรม	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. พนักงานในบริษัทของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูงและท้าทายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.467	0.788	ปานกลาง	7
2. พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล	3.626	0.844	มาก	1 <sup>a</sup>
3. พนักงานในบริษัทของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้นไปขยายผลได้	3.436	0.728	ปานกลาง	8 <sup>b</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การจัดการวัฒนธรรม	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4. พนักงานในบริษัทของท่านได้เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ	3.326	0.902	ปานกลาง	14
5. พนักงานในบริษัทของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท	3.422	0.891	ปานกลาง	10
6. พนักงานในบริษัทของท่านตรวจสอบปัญหา และวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ	3.480	0.827	ปานกลาง	6
7. พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.550	0.793	มาก	3
8. พนักงานในบริษัทของท่านสื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและอธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ	3.436	0.792	ปานกลาง	8 <sup>b</sup>
9. พนักงานในบริษัทของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่	3.520	0.811	มาก	4
10. พนักงานในบริษัทของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากพันธะสัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรก	3.626	0.744	มาก	1 <sup>a</sup>
11. พนักงานในบริษัทของท่านมีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน	3.392	0.815	ปานกลาง	12
12. พนักงานในบริษัทของท่านสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.388	0.825	ปานกลาง	13

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การจัดการวัฒนธรรม	n=188		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
13. พนักงานในบริษัทของท่านส่งเสริมและให้กำลังใจคนอื่น ๆ ในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อทำงานสำเร็จหรือทำงานได้ดี	3.419	0.900	ปานกลาง	11
14. พนักงานในบริษัทของท่านส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างในเรื่องเพศ	3.498	0.879	ปานกลาง	5
15. พนักงานในบริษัทของท่านสื่อสารด้วยความชัดเจนโดยใช้กลวิธีและการลำดับเนื้อหาที่สมเหตุสมผลเข้าใจง่ายและหลีกเลี่ยงความหมายที่คลุมเครือ	3.300	0.830	ปานกลาง	15
โดยรวม	3.316	0.577	ปานกลาง	-

หมายเหตุ a, b หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.316 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.577 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.626 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.844

พนักงานในบริษัทของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องทีนอกเหนือจากพันธะสัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรกพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.626 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 3 พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้พบว่ามีอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.550 และระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.793

ลำดับที่ 4 พนักงานในบริษัทของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.520 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.811

ลำดับที่ 5 พนักงานในบริษัทของท่านส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างในเรื่องเพศ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.498 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.879

ลำดับที่ 6 พนักงานในบริษัทของท่านตรวจสอบปัญหา และวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.480 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.827

ลำดับที่ 7 พนักงานในบริษัทของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูงและท้าทายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.467 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.788

ลำดับที่ 8 พนักงานในบริษัทของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้นไปขยายผลได้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.436 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728

พนักงานในบริษัทของท่านสื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและอธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.436 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.792

ลำดับที่ 10 พนักงานในบริษัทของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.422 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.891

ลำดับที่ 11 พนักงานในบริษัทของท่านส่งเสริมและให้กำลังใจคนอื่นๆในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อทำงานสำเร็จหรือทำงานได้ดี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.419 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.900

ลำดับที่ 12 พนักงานในบริษัทของท่านมีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.392 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.815

ลำดับที่ 13 พนักงานในบริษัทของท่านสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้างส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.388 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.825

ลำดับที่ 14 พนักงานในบริษัทของท่านใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.326 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.902

ลำดับที่ 15 พนักงานในบริษัทของท่านสื่อสารด้วยความชัดเจน โดยใช้กลวิธีและการลำดับเนื้อหาที่สมเหตุสมผลเข้าใจง่ายและหลีกเลี่ยงความหมายที่คลุมเครือ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.300 และระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.830

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ใช้แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการวัฒนธรรมองค์การ มีดังต่อไปนี้

- |       |   |                           |
|-------|---|---------------------------|
| $X_1$ | = | การออกแบบงาน              |
| $X_2$ | = | การประเมินผลการปฏิบัติงาน |
| $X_3$ | = | การฝึกอบรมและการพัฒนา     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$X_4 = \text{ค่าตอบแทนและสวัสดิการ}$$

$$\hat{Y} = \text{การจัดการวัฒนธรรม}$$

การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	1.307	6.072	0.000**
การออกแบบงาน	0.081	1.025	0.307
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.203	2.709	0.007**
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.324	3.932	0.000**
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.031	0.508	0.612

$R = 0.609$  ;  $R^2 = 0.370$  ;  $F = 26.903$  ;  $p\text{-value} = 0.000**$

หมายเหตุ : \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่า  $p\text{-value} = 0.000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัว ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.370 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรการจัดการวัฒนธรรมองค์กรได้ร้อยละ 37.0 โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา ( $b_3 = 0.324$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ) รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $b_2 = 0.203$ ,  $p\text{-value} = 0.007$ ) ในส่วนของการออกแบบงานและค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่องการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทผลิตเลนส์แว่นตาแห่งหนึ่ง จำนวน 188 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัย ได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทั้งหมดที่ทำการตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 188 คน โดยสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. เป็นระดับพนักงานฝ่ายผลิต มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

##### 5.1.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การออกแบบงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนและสวัสดิการตามลำดับ ในส่วนของการจัดการวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวม บริษัทมีการจัดการวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.3 การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผล ต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

จากการวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการออกแบบงานและค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการจัดการองค์การ ได้ร้อยละ 37.0

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

### 5.2.1 ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการวัฒนธรรมองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.316 ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานในบริษัทมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งพนักงานในบริษัทยังให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องทีนอกเหนือจากพันธะสัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรกอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นผลเนื่องมาจากการที่บริษัทมีการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่พนักงานที่ไม่ชัดเจน รวมถึงมีการปลูกฝังการให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focused) ทั้งภายในและภายนอกน้อย จึงสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการวัฒนธรรมองค์การในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทจึงควรสร้างความชัดเจนในเป้าหมายทุกระดับ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว การทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยประเสริฐ สีนสุภรัตน์ (2541) ที่พบว่าพนักงานที่ทำงานจนบรรลุเป้าหมายมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย

### 5.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนของการออกแบบงานและค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลทางบวกต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทจัดให้มีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมเสร็จ เพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานก่อนการนำไปปฏิบัติงานทุกครั้ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผลดังกล่าว มีผลในการกระตุ้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับเนื้อหาการอบรม ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับบริษัทในการสอดแทรกแนวคิด ปรัชญาการทำงาน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งตามแบบฉบับที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไลวรรณ อินทรักษา (2550) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางด้านองค์การ คือช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การช่วยให้บุคลากรรู้และเข้าใจถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลทางบวกต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้เนื่องมาจาก พนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทมีใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจนและสะท้อนในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวทางการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่บริษัทกำหนด

การออกแบบงาน ไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะการออกแบบงานของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการออกแบบส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ ไม่มีการระบุคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้และเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมแต่อย่างใด

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความเห็นว่าเป็นบริษัทมีการทบทวน ปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ขึ้นพื้นฐานทางด้านผลตอบแทน และการครองชีพให้กับพนักงานตามระเบียบที่ต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปีในระดับปานกลาง อีกทั้งยังมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นบริษัทมีการส่งเสริมวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับที่ค่อนข้างน้อย จึงไม่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) ที่กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือ การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจภายนอกนั้นถือเป็นส่วนหนึ่ง ในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. บริษัทควรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการ ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม
2. บริษัทควรมีการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย เชื่อมโยงเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคต ควรนำปัจจัยด้านองค์การอื่นๆ มาศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร รวมถึงการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ ลึกซึ้งถึงการจัดการวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. 2553. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในเอกสารการสอนชุดวิชา  
องค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี. สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ชัยประเสริฐ สิ้นสุภรัตน์. 2541. “ผลของการกำหนดเป้าหมายที่มีต่อผลิตภาพ และความพึงพอใจใน  
งานของพนักงานรายวัน: ศึกษากรณี บริษัท บี.แอล.ฮั่ว จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2542. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ.  
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ. 2552. คำนิยม ขององค์กร. [ระบบออนไลน์].  
เข้าถึงได้จาก [http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com\\_content&task=](http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=)
- ธงชัย สันติวงศ์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- พร ภิเศก. 2546. “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.”  
ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุณกับัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พินิจ ประจันตวนิช. 2547. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงาน. [ระบบออนไลน์].  
เข้าถึงได้จาก [http://www.kmutt.ac.th/ur/Data/Presentation/Ur1/2\)%20%20%20%20%20%20%20%20%A4%D8%B3%BE%D4%B9%D4%A8.ppt/](http://www.kmutt.ac.th/ur/Data/Presentation/Ur1/2)%20%20%20%20%20%20%A4%D8%B3%BE%D4%B9%D4%A8.ppt/).
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาคณิตศาสตร์  
และสถิติ. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พีไลวรรณ อินทร์รักษา. 2550. “การประเมินผลการพัฒนานุคลากร กรณีศึกษาพนักงาน การไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เฉพาะในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร.”  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลลิตา เกษมเนตร. 2550. “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย  
จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วงเดือน จานสิบสี. 2548. วัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.  
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิเชียร วิทญอุดม. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ **Human resource management**. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูาตเหนาเปเชประเษชนดานการค  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ธนัชการพิมพ์.

สรวารรณธ์ เรืองกัลปวงศ์. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2549. สังคมวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา1. 2556. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. ปริมาณการผลิต  
รถยนต์ในช่วงไตรมาสแรกปี 2556. [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก [www.oie.go.th/contact/](http://www.oie.go.th/contact/).

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ โฟร์เพช.

สุริยา มนตรีภักดิ์. 2550. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ  
โรฒ.

Milkovich and Newman. 2005. **Compensation**. 8th ed. Singapore : McGraw-Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ  
การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่องการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้ไม่มีค่าตอบแทนใดๆหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น เพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทจำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมจำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ  
ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น 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.  
( ) มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า/ปวช.  
( ) อนุปริญญา/ปวส.  
( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

( ) พนักงานฝ่ายผลิต ( ) ซุปเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์  
( ) ช่างเทคนิค ( ) วิศวกร  
( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี ( ) มากกว่า 2 ปี – 4 ปี  
( ) มากกว่า 4 ปี – 8 ปี ( ) มากกว่า 8 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
<b>การออกแบบงาน</b>					
1. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
2. บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องความหลากหลายทางทักษะของผู้ปฏิบัติงาน					
3. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านมีโอกาสได้ทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น					
4. บริษัทมีช่องทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานอย่างเหมาะสม					
5. บริษัทมีการออกแบบงานที่ทำให้ท่านได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
6. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7. บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส					
8. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม					
9. บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม					
10. บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปใช้ประโยชน์ใดๆ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
<b>การฝึกอบรมและพัฒนา</b>					
11.บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
12.บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน					
13.บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม					
14.บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					
15. บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน					
<b>ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
16.บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
17.บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี					
18.บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ					
19.บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่ เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน					
20.บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทน ในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรม**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1

คำตอบ

การจัดการวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
1. พนักงานในบริษัทของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูงและท้าทายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2. พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล					
3. พนักงานในบริษัทของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้นไปขยายผลได้					
4. พนักงานในบริษัทของท่านใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ					
5. พนักงานในบริษัทของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท					
6. พนักงานในบริษัทของท่านตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 (ต่อ)

การจัดการวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
7. พนักงานในบริษัทของท่านมุ่งมั่นและพยายาม อย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้					
8. พนักงานในบริษัทของท่านสื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและ อธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ					
9. พนักงานในบริษัทของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่					
10. พนักงานในบริษัทของท่านให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ นอกเหนือจากพันธะสัญญาและเป้าหมายที่ถูก กำหนดไว้แต่แรก					
11. พนักงานในบริษัทของท่านมีการพัฒนาแนว ทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงาน และมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน					
12. พนักงานในบริษัทของท่านสนับสนุนและให้ ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้สมาชิก ได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
13. พนักงานในบริษัทของท่านส่งเสริมและให้ กำลังใจคนอื่นๆในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อ ทำงานสำเร็จหรือทำงานได้ดี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

