

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โท โตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเนื้อหา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำรา หนังสือ วารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลของบริษัท โท โตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยสรุป เป็นความเรียงอธิบาย ประกอบ รูปภาพ และ แผนผัง ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท โท โตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 วิสัยทัศน์
 - 1.3 พันธกิจ
 - 1.4 การบริหารงานและจรรยาบรรณ
 - 1.5 นโยบายและเป้าหมายการบริหาร
2. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2 การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.6 ระบบวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.7 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.8 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.9 การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.10 วัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.11 ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกลยุทธ์
 - 2.12 ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.13 การประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.14 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

- 2.15 ความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 2.16 หลักการแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.17 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.18 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.19 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.20 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.21 เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.22 ประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 ทฤษฎีการจูงใจ
 - 3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ
 - 3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท โทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท โทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1940 และต่อมาได้ขยายการลงทุนเข้ามาในประเทศไทยเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 40/20-21 หมู่ที่ 5 นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ ตำบลอุทัย อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลังจากการขยายการลงทุนเข้ามาในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544 แล้ว บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นหัวอ่านคอมพิวเตอร์ (Hard disk drive) รวมทั้งได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2544 โดยได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9001 : 2008, ISO14001 : 2003, OHSAS18001 : 2003 และได้เข้าสู่ระบบ TLS8001 : 2003 ณ วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2553 มีลูกค้าที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ ฮิตาชิ (Hitachi), ฟุจิสึ (Fujitsu) และไอเอ็มอี (IME) จากการสำรวจข้อมูลของบริษัทฯ ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2554) พบว่า บริษัทฯ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 800 คน และได้มีการคาดการณ์แนวโน้มด้านจำนวนของพนักงานว่าในอนาคตจะมีการเพิ่มจำนวนพนักงานขึ้นอีก เนื่องจากอัตราการเติบโตทางธุรกิจที่เริ่มขยายตัวดีขึ้นในปัจจุบัน (บริษัท โทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด. 2554 : 8)

1.2 วิสัยทัศน์

บริษัท โทโตะคุ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “โทโตะคุ” จะเป็นผู้นำตลาดทางด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) ที่ใช้เป็นส่วนประกอบภายในคอมพิวเตอร์ในระดับโลก”

1.3 พันธกิจ

บริษัท โทโตะคุ มีพันธกิจในการนำเสนอและผลิตนวัตกรรมทางด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) ที่เป็นส่วนประกอบของคอมพิวเตอร์ ภายใต้วัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในระดับโลก

1.4 การบริหารงานและจรรยาบรรณ

บริษัท โทโตะคุ มีการบริหารงานโดยแบ่งการบริหารและความรับผิดชอบแบบกระจายอำนาจเป็นฝ่ายและแผนก ซึ่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามสายงานการผลิตและสายการบริหาร โดยกำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินงานของบริษัทไว้ 5 ข้อ ดังนี้

- ข้อ 1 ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายของประเทศ
- ข้อ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงาน
- ข้อ 3 คำนึงถึงความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมที่ดีของสถานที่ทำงาน
- ข้อ 4 มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และผู้ร่วมธุรกิจ
- ข้อ 5 ส่งเสริมจิตสำนึกและสัมพันธภาพที่ดีให้แก่พนักงาน

1.5 นโยบายและเป้าหมายการบริหาร

บริษัท โทโตะคุ ได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายการบริหารจัดการไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา และการบริการของเรา ควบคู่ไปกับการพัฒนาและทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม คุณภาพอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง
2. บรรลุเป้าหมายเรื่องอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การป้องกันมลภาวะและการลดผลเสีย ซึ่งเกิดจากการประกอบกิจกรรมของบริษัทฯ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้คน สังคม และสิ่งแวดล้อม
3. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายบนพื้นฐานของความปลอดภัย ตระหนักในเรื่องสิ่งแวดล้อม และการใช้ระบบคุณภาพและเรามั่นใจว่า นโยบาย บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม คุณภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ได้ถูกบันทึกและถ่ายทอด ทำความเข้าใจยอมรับ และใช้ได้กับบุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน
4. จัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ เวลา ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการควบคุมดูแลที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ให้การดำเนินงาน เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ จะลดปริมาณการใช้พลังงานหลัก ปกป้องดูแลสิ่งแวดล้อม และส่งเสริม ทุกกิจกรรมที่เป็นมิตร

กับสิ่งแวดล้อมอย่างสูง ซึ่งมีส่วนช่วยในการเจริญเติบโตและพัฒนาด้านการพาณิชย์ การรักษาระดับความน่าเชื่อถือ และการแก้ปัญหา สิ่งแวดล้อมโลก

2. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

หากกล่าวถึงองค์กรแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กรกระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมไว้มากทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง ขณะที่นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร เนื่องจากในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตนตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัตินี้มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งรวมเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร” (พรรัตน์ รัตนศิริวงษ์, 2551 : เว็บบไซต์)

ดังนั้นความสำเร็จของบริษัทบางส่วนจึงอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของบุคลากร ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรม ของคนแม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรม อยู่หลายอย่าง แต่โดยทั่วไปวัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตขององค์กร วิถีทางที่กระทำอยู่ ณ ที่นี้ โดยหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมคือค่านิยมร่วมที่ถูกสันนิษฐานว่าเป็นส่วนหนึ่งตามธรรมชาติขององค์กร และวัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่อาจเขียนไว้เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กระทบ โดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมจะมีผลกระทบ โดยตรงต่อความสอดคล้อง ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงานดังกล่าว

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546 : 119-120) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกองค์กร เนื่องจากองค์กร จะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดง วิธีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทเพื่อจะเผชิญกับการคุกคามทางการ แข่งขันหรือการรับเอาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สามารถนำบริษัทไปสู่การชะงักชะงัน และความล้มเหลวในที่สุด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546 : 20) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม ของคนในองค์กรนั้นและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร

สมใจ ลักษณะ (2546 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา ความเชื่อร่วมกันขององค์กรที่สะท้อนค่านิยมและเจตคติร่วมกัน รวมทั้งเป็นมาตรฐาน เป็นกฎ ระเบียบ ข้อตกลงที่ยึดถือปฏิบัติ โดยเป็นสัญลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและ ถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547 : 64) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์กร เป็นความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็นโดยการรับรู้ โดยผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายใน ซึ่งเป็น ค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 12) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กร ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือคนในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ โดยมีส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของ การให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์กรหนึ่งที่แตกต่าง จากอีกองค์กรหนึ่ง

อภิญา วงษ์กุลลาบ (2548) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม และปทัสถานของสมาชิกภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันและ มีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรมีความแตกต่างไปจาก องค์กรอื่น

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2548) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม ปทัสถานของบุคคลในองค์กรที่มีการร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมดำเนินการทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เกิดการยอมรับของบุคคลในองค์กร

ชายน (กัญญาณัฐ บุญพวง. 2551 : 16 ; อ้างอิงจาก Schein. 1991. **Organizational Culture and Leadership.** p.137) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรม องค์กรในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์องค์กรต่อสภาพแวดล้อม (The organization relationship to it's environment)

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth) ประกอบด้วย 1) ความจริงภายนอก (External physical reality) 2) ความเป็นจริงทางสังคม (Social reality) 3) ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (Individual reality)

2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ (The nature of human nature)

3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ (The nature of human nature) ประกอบด้วย 1) เน้นการกระทำ (Doing orientation) 2) เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Being orientation) 3) เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (Being in becoming)

4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships) สเป็นเดอร์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 1 ; อ้างอิงจาก Spender. 2008. **Organizational Learning and Knowledge Management : Whence and Whither? Management Learning.** pp. 159-176) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน

โอไรลลี่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 1 ; อ้างอิงจาก O'Reilly. 1989. **The Social Reality of Crime.** p. 284) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมหลัก (Core care) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป

ดิล และเคนเนดี (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 1 ; อ้างอิงจาก Deal & Kennedy. 1982. **Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life.** pp. 215-217) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่ใช้อยู่เป็นประจำ

มาเนน และอาร์บาร์เลย์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 1 ; อ้างอิงจาก Maanen & Barley. 1985. **Organizational Culture.** pp. 31-53) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเข้าใจร่วมของกลุ่ม

ลูซตี, คอลเวล และพอสเนอร์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 1-2 ; อ้างอิงจาก Kouzes, Caldwell & Posner. 2006. **A Leader's Legacy.** pp. 382-383) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน

อูชิ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 2 ; อ้างอิงจาก Ouchi . 1982. **Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge.** pp. 201-205) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อ ขององค์กรเพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 2 ; อ้างอิงจาก Peter & Waterman. 1982. **In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies.** pp. 382-385) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมร่วมซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภายิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

ชาชน์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 2 ; อ้างอิงจาก Schein. 1991. **Organizational Culture and Leadership.** p.140) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติต่าง ๆ เบื้องต้น ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน”

จากนิยามความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อ ความเข้าใจ ความคิด ในรูปแบบพฤติกรรมกรปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนา แบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็น โดยการรับรู้ผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายในซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์กรบรรทัดฐานอุดมการณ์ และความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในองค์กร

2.2 การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร

สมิต สัจฉกร (2544 : 60-63) กล่าวถึงการเกิดวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมเป็นสิ่ง ที่คนสร้างขึ้นมิได้เกิดขึ้นและมีความเป็นไปเหมือนกับผู้ที่สร้างขึ้นมา แม้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรใด ๆ ล้วนมีทุนเดิมที่คนรุ่นแรกได้สร้างไว้ มีการรักษาและสร้างเสริมดัดแปลงให้เข้ากับเหตุการณ์ตามยุคสมัย ในประการสำคัญต้องให้คนส่วนมากมีความคิดและมีความรู้สึกร่วมกันถ้าสร้างขึ้นใหม่แล้ว ไม่เกิดความรู้สึกร่วมก็จะเป็นเพียงคำขวัญเพื่อโน้มน้าวชักจูงใจเท่านั้น”

วัฒนธรรมมีลักษณะที่ถ่ายทอดต่อกันมาเป็นประเพณี (Tradition) พระยาอนูมานราชชน ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า “Tradition ถือเป็นคำเดียวกับ Culture ในบางความหมายอาจรวมถึงคำว่า Civilization ซึ่งแปลว่า อารยธรรม ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน” และแนวคิดทางตะวันตกได้ให้น้ำหนักของการก่อเกิดวัฒนธรรมองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พันธกรณี (Commitment) มิได้จำกัดอยู่เฉพาะพนักงานบริหารเท่านั้น แต่ต้องทำให้พนักงานทุกคน แต่ต้องทำให้พนักงานทุกระดับและส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเกิดการยอมรับและผูกพัน

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารถ่ายทอดปรัชญา วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและทั่วทั้งองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญให้การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามแนวที่ต้องการ

3. ความมั่นคง (Consistency) เป็นสิ่งที่จะช่วยเน้นย้ำ (Re-enforcement) ให้เกิดการเรียนรู้ และมีพฤติกรรม ที่เป็นไปตามทัศนคติ ซึ่งได้รับการชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า “ในการก่อตัวของวัฒนธรรมจะต้องพิจารณาถึงทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสำคัญเนื่องจากคนเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะเจริญงอกงามได้ด้วยการศึกษาอบรมไม่ใช่การบังคับและต้องมีรับให้ถ่ายทอดกัน จึงต้องเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นบวก โดยทัศนคติ (Attitude) จะปรากฏให้เห็นชัดเจนเหมือนลอยสู่วิว้านในขณะที่ย่านิยม (Value) จะลอยสู่วิว้านส่วนความเชื่อ (Believe) จะมองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ”

2.3 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม และความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่จะสังเกตเห็นได้ยาก จึงควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

กอร์ดอน (Gordon. 1999 : 344-345) ; 롭บินส์ (Robbins. 1994 : 245) และ เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 13 ; อ้างอิงจาก Schermerhon et al. 1991. **Organizational Behavior.** p. 352) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้สมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แสดงความเห็นสรุปว่าคุณลักษณะที่สำคัญมีอยู่หลายประการด้วยกัน ได้แก่

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk talking) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการแสวงหาโอกาส และยอมรับความคิดใหม่

2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กร แสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์

3. การมุ่งผลผลิต (Outcome orientation) คือระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์ หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล

4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People orientation) คือการตัดสินใจทางการบริหาร ที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารให้ความยุติธรรมเคารพใน สิทธิของบุคคลให้การสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

5. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือระดับที่กิจกรรมในงานต่าง ๆ จัดขึ้นเพื่อให้ ความสำคัญกับงานต่าง ๆ เป็นทีม มากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล

6. การมุ่งสู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแข่งขันกันทำงาน มากกว่าทำงานสบาย

7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับ สายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ

9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) คือ การให้ความสำคัญกับ การพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การให้ความสำคัญความชอบ (Performance-reward) คือการให้รางวัลตามความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11. การตัดสินใจ (Decision making) คือการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง

12. การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผน จากสมาชิกองค์กร

13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของ นโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย ในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทน ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ

15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน

16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีละการทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball team) ให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวแทนเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน

18. การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคคล (Individual autonomy) คือระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ

19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน

20. การชี้แนะ (Direction) คือระดับขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน

21. การแสดงตัว (Identify) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร แอลเวสสัน (กัญญาณัฐ บุญพวง. 2551 : 19 ; อ้างอิงจาก Alvesson. 1987. **Organization, Culture and Ideology.** pp. 4-18) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติ ร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำอย่างน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy)

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organization climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้น จากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรตต์ (กัญญาณัฐ บุญพวง. 2551 : 19 ; อ้างอิงจาก Sergiovanni & Starrat. 1998. **Supervision : A redefinition.** p. 103) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่า “ ในทุก ๆ องค์กรย่อมมีหลักประเพณีปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ซึ่งกำหนดขึ้น โดยกฎเกณฑ์ของการ

อยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยมความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

เคลลี, ปรีนซ์ และอาร์โฟร์ท (Kelly, Prince & Ashforth. 1991 : 450) อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบของพนักงาน สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบของพฤติกรรม และเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ติดต่อกายในองค์กร

2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์กร และสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์กร

3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับร่วมกัน และสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร

วรนุช เนตรพิศาลวิช (นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. 2543 : 10-11 ; อ้างอิงจาก วรนุช เนตรพิศาลวิช. 2538. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถานพยาบาล. หน้า. 21-22) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กร ในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น

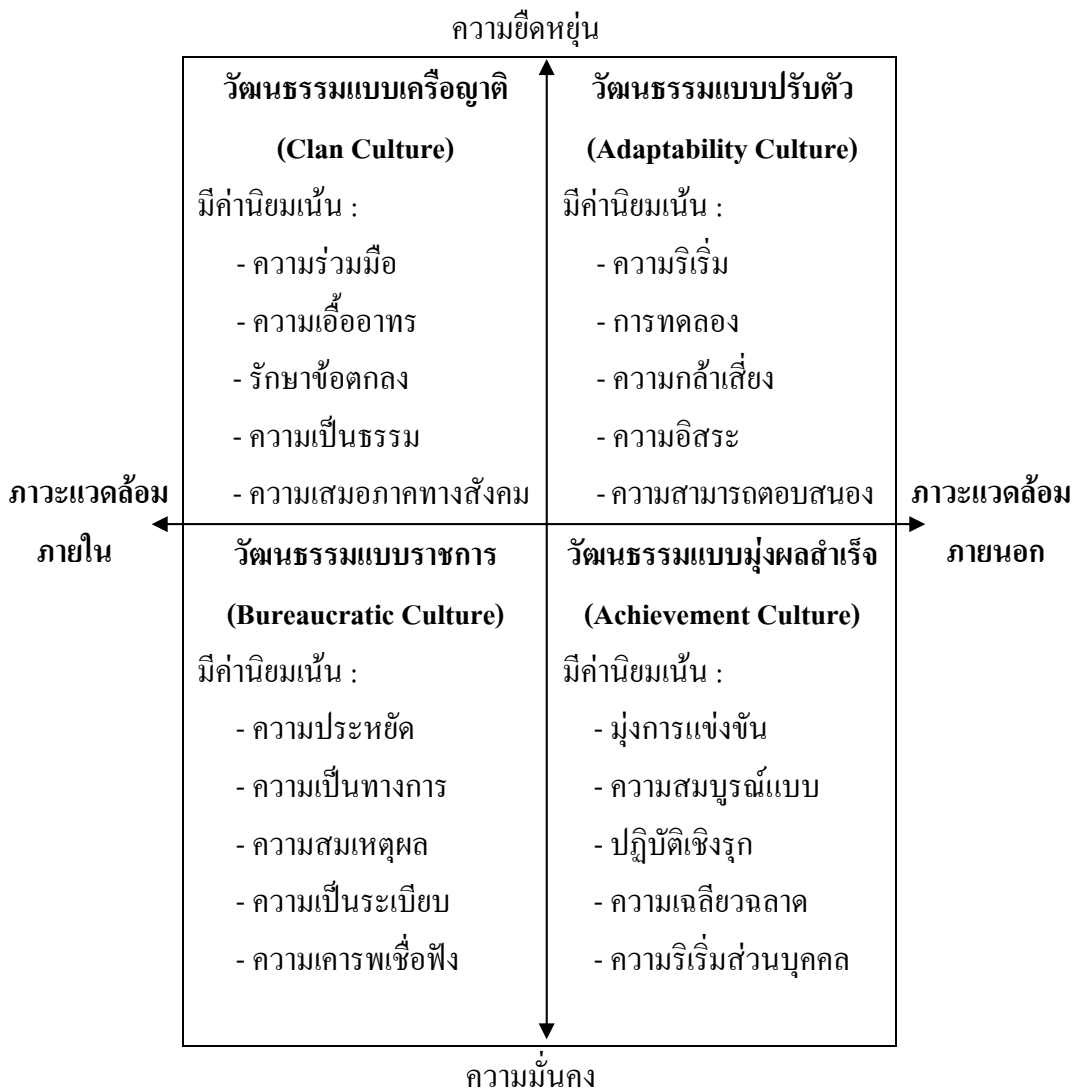
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กร สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

อมรรัตน์ บำรุงผล (2553 : 37) ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบกิจการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรม 4 แบบ ได้แก่ 1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไรมิติทั้งสองผสมกันก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น (ดูภาพประกอบ 2)



ภาพประกอบ 2 วัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ

ที่มา : Daft (2002 : 384).

จากภาพประกอบ 2 อธิบายวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง

และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว และการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญ การแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจการทำงานอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน และการริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้น

ความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกันร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง และการเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

2.5 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 257) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาวิธีใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรการร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายส่วนงานมาร่วมมือกันเมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างมาก ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถ นำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหารการตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์กรถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์กรอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

จากวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ จะเห็นว่า มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานได้

2.6 ระบบวัฒนธรรมองค์กร

ในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะได้มีวัฒนธรรมเพียงวัฒนธรรมเดียวเท่านั้นแต่อาจมีการผสมผสานของวัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันฉะนั้นระบบวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 191; อ้างอิงจาก Luthans, 1998. **Organizational behavior**. pp. 14-21)

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรเชื่อ ยึดถือและปฏิบัติตามนั้น

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะตรงข้ามกับวัฒนธรรมหลัก กล่าวคือ เป็นค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์กรมีความเชื่อ และยึดถือปฏิบัติ ซึ่งการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมย่อยนั้น มักจะเกิดตามภูมิหลังพื้นเพของกลุ่ม/สมาชิกนั้น ๆ เช่น คนที่มีพื้นฐานการศึกษา/อายุใกล้เคียงกัน หรืออาจเป็นกลุ่ม/สมาชิก ที่มีการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรและทำให้กลุ่ม/สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น

3. วัฒนธรรมแย้ง (Counter culture) คือ การต่อต้าน/ปฏิเสธ วัฒนธรรมที่เป็นบริบทของกลุ่ม โดยแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ความคิด ความเชื่อ

จากระบบของวัฒนธรรมองค์กรสรุปว่ามี 3 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมแย้ง

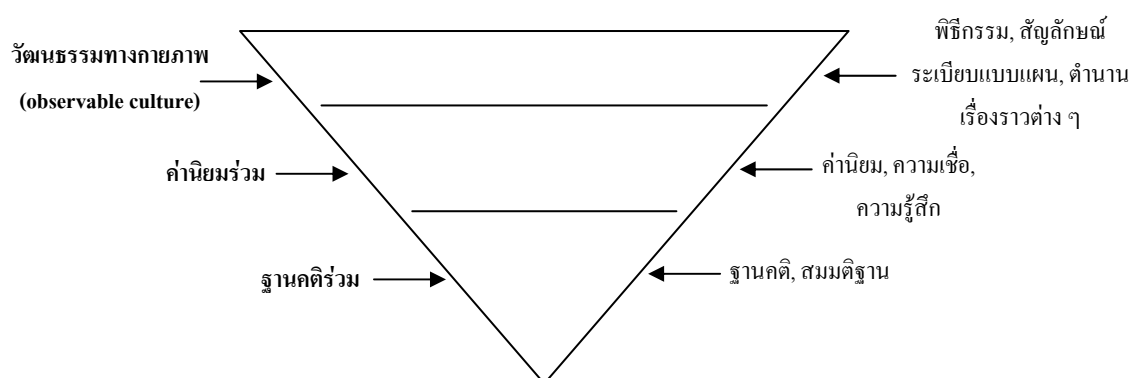
2.7 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ระดับของวัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นหรือความลึกของวัฒนธรรมในแต่ละระบบของวัฒนธรรมองค์กร พิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งระดับการวิเคราะห์ของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548 : 272-273)

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือวัฒนธรรมทางกายภาพ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบน/ระดับพื้นผิว ที่สามารถเห็นได้เป็นการแสดงถึงวิถีในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จะได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ในองค์กร ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วม (การแสดงพฤติกรรมองค์กรจะแสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว สามารถอธิบายได้และไม่ได้ออกมาจากสิ่งที่สัมผัสได้)

3. ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก ซึ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก Schermerhorn, Hunt, James & Osborn. (2007 : 271)

จากภาพประกอบ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสรุปว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือวัฒนธรรมทางกายภาพ ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร และฐานคติร่วมกัน

2.8 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2538 : 6-8) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจกรรมบางอย่างเป็นผลดี กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่องค์กร ดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสภาพแวดล้อมขององค์กร มีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่าง จากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การผลิตสินค้าให้มาก

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ค่านิยม จึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มี วัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี

3. วีรบุรุษ คนที่จะเป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่าง ให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้หน้าคนของตนให้เลียนแบบทาท วีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้ บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็น ตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็นผู้นำสาร ค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบพูดชอบชักชวน นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วย ให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

เกรียงไกร เจริญบุญศรี (2543 : 21-31) องค์ประกอบของวัฒนธรรมจะมีองค์ประกอบ ที่สำคัญดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ค่านิยม
3. วีรบุรุษ หรือ คำแถลง (Statement) ขององค์กร
4. ขนบธรรมเนียมประเพณี
5. ข่ายวัฒนธรรม

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของ กริช สืบสนธิ์ และ เกรียงไกร เจียมบุญศรี สรุปว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วิีรบุรุษหรือ Statement ขององค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยม วิีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์ประกอบจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ และข่ายวัฒนธรรมที่รวมเข้าด้วยกันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.9 การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ก่อตั้งองค์กรแล้ว ผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร และยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจะทำให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยสรุป การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 316) ดังนี้

1. จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวทางปฏิบัติซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีต และผลสำเร็จซึ่งได้รับจากความพยายาม จะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงได้อิทธิพล หรือถูกสร้างขึ้นมาจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรจะควรเป็นอย่างไร

2. การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (Keeping a culture alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คู่กับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านาน นับร้อยปีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหาร และผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีองค์กรขนาดใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

แมคเชนและกรินาว (McShane & Glinow, 2005 : 488) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of founders and leaders) จะต้องพัฒนาระบบและโครงสร้าง เป็นผู้ปลุกฝัง และสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสาร และปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2. ระบบการให้รางวัล (Introducing culturally consistent rewards) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้น จะต้องมีการนำระบบการให้รางวัลมาเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติ

3. การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a stable workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งตรงใจพนักงานเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องอาศัยความอดทน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วมแก่สมาชิก

4. การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture network) วัฒนธรรมองค์กร คือ การเรียนรู้ ดังนั้น ต้องมีการถ่ายโยงกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายกว้างออกไป ทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และจะเกิดการเลียนแบบค่านิยม ความเชื่อ ต่อกันและกัน ถ่ายโยงกันไปเรื่อย ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในภาพรวม

5. การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and socializing employees) การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้น คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อได้สมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอด หรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้นรับทราบถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

คัมมิงส์และออร์เลย์ (อภิญา แจ่มแจ้ง. 2551 : 135 ; อ้างอิงจาก Cummings & Worley. 2005. **Organization Development and Change.** pp. 490–491) ได้เสนอขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Formulate a clear strategic vision) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมร่วม และพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังช่วยกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น (Display top management commitment) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ มุ่งมั่นต่อค่านิยมใหม่ และจะต้องสร้างแรงกดดันที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการมีพลังอำนาจในมือในระยะเวลาที่นานพอที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง (Model culture change at the highest levels) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็น โดยการเริ่มต้นพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรต้องการให้เปลี่ยน

4. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Modify the organization to support organizational change) เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศและการควบคุม รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการภายในทั่วไป เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่วัฒนธรรมใหม่

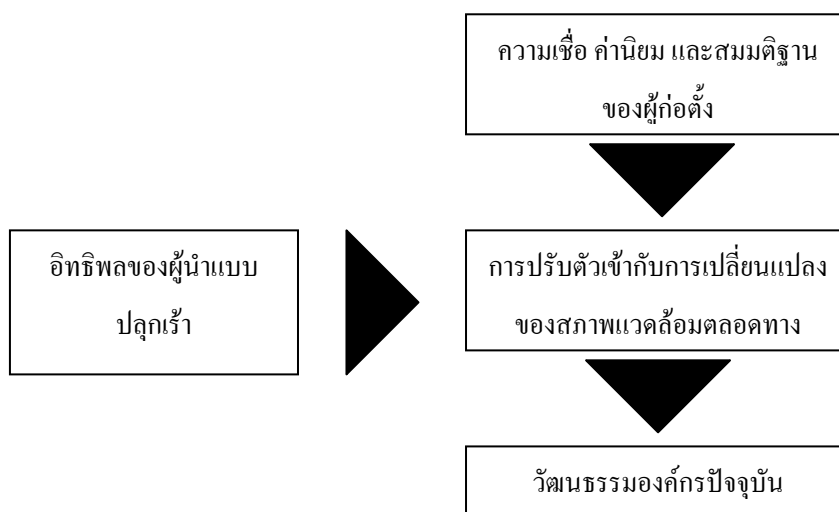
5. การคัดเลือก หล่อหลอมสมาชิกใหม่ และตัดสมาชิกที่มีความประพฤติไม่สอดคล้องกับองค์กร (Select and socialize newcomers and terminate deviants) วิธีหนึ่งที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบผลสำเร็จ คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด และตัดสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกับองค์กรหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ออก

6. พัฒนาให้เกิดจิตสำนึกด้านจริยธรรมและกฎระเบียบ (Develop ethical and legal sensitivity) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับตัวบุคคล ดังนั้น การกำหนดวัฒนธรรมที่สามารถทำได้จริง จะต้องมีการวางระบบกลไกภายในให้พร้อม เช่น กำหนดเป็นกฎระเบียบ ปลูกฝังเป็นจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก อาจสรุปได้ว่า การสร้างและการเปลี่ยนแปลงมาจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและเป็นต้นแบบในการสร้างหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและหลังจากที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การรักษาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนก็จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

จากการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สรุปว่า มีจุดเริ่มต้นจากวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวทางปฏิบัติ

2.10 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

โดยทั่วไปเราสามารถกล่าวได้ว่า รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไปและแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลยรากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ ตามภาพ 4 วัฒนธรรมขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพนอกเหนือไปจากผู้ก่อตั้งด้วย



ภาพประกอบ 4 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา. สมยศ นาวิกาน (2543 : 123).

2.11 ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรอาจสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทได้ เพราะวัฒนธรรมจะสะท้อนอดีต การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สิ่งที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน มิฉะนั้นแล้วกลยุทธ์จะล้มเหลว

ชายน์ (สมยศ นาวิกาน. 2546 : 119-135 ; อ้างอิงจาก Schein. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. p. 155) ได้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอาจจะกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาที่เหมาะสม บนพื้นฐานของการเงิน ผลิตภัณฑ์หรือการตลาด แต่กลยุทธ์จะไม่ถูกดำเนินการเพราะว่ากลยุทธ์ต้องการ “สมมติฐาน ค่านิยม และวิธีการทำงานใหม่” ที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรเดิม องค์กรสามารถ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างของพวกเขาได้ แต่จะพบว่าพนักงานหันกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานก่อนหน้านี้ของพวกเขาได้ ถ้าพวกเขาไม่ยอมเผชิญหน้ากับสมมติฐานรากฐานทางวัฒนธรรมของพวกเขา

2.12 ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กร

ตามแนวความคิดของ เทร์เร็นซ์ คิล และอัลเลน เคนเนดี (สมยศ นาวิกาน. 2546 : 119-135) “การดำรงอยู่อย่างแท้จริง” ของบริษัทจะอยู่ “ภายในหัวใจและจิตใจของพนักงานของพวกเขา”

วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงการผสมผสานของค่านิยม เรื่องราว วีรบุรุษ และงานพิธีที่มีความหมายอย่างมากต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งอธิบายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเรา ค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านของชีวิตเรา การใช้กลยุทธ์ทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองของเราต่อบุคคลอื่น ความผูกพันของเราต่อเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมจะถูกพิจารณาว่าเป็นหลักการพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกยอมรับโดยทั่วไป ค่านิยมขององค์กรจะมีคุณลักษณะสามอย่าง 1) ค่านิยมยืนยันท่องบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์กร 2) ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกขององค์กร และ 3) สมาชิกทุกคนขององค์กรจะรับรู้และร่วมกันภายในค่านิยมภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยมอาจจะถูกพิจารณาว่าเป็นหน้าที่หรือความดีเด่น ค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะชี้ให้เห็นว่า สมาชิกขององค์กรควรจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร พวกเขาจะต้องให้บริการระดับไหนหรือคุณภาพของสินค้าที่คาดหมายไว้ ค่านิยมที่มุ่งความดีเด่นจะมุ่งความเชี่ยวชาญของหน่วยธุรกิจ การสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่เชี่ยวชาญ และการส่งเสริมบริษัทต่อสาธารณชน ล้วนแต่เป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งความดีเด่น การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ค่านิยมจะเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์กร ในฐานะที่เป็นหัวใจปรัชญาของบริษัท เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศค่านิยมจะสร้างความรู้สึกร่วมกันของทิศทางร่วมแก่พนักงานทุกคนและให้แนวทางแก่พฤติกรรมประจำวันของพวกเขา โดยข้อเท็จจริงเราเชื่อว่าบริษัทจะบรรลุความสำเร็จอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากพนักงานของพวกเขาผูกพัน ยึดเอาและดำเนินตามค่านิยมขององค์กร

เรื่องราว (Stories) จะเป็นส่วนผสมสำคัญอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรเรื่องราวหรือเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ จะมีพลังงานภายในการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพราะว่าเรื่องราวจะคล้ายกับแผนที่ช่วยให้บุคคลรู้ว่าสิ่งต่างๆ ถูกกระทำอย่างไร เรื่องราวจะเป็นการบรรยายที่ถูกเล่าซ้ำท่ามกลางพนักงาน และโดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

วีรบุรุษ (Heroes) จะเป็นแบบจำลองบทบาทของบริษัทภายในการดำเนินงาน การแสดงให้เห็น คุณลักษณะและการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ พวกเขาจะแสดงให้เห็นจุดเด่นของค่านิยมที่บริษัทต้องการเสริมแรงด้วย “วีรบุรุษ คือ นักงูใจที่ยิ่งใหญ่ผู้วิเศษ บุคคลที่ทุกคนต้องพึ่งพาเมื่อความยุ่งยากได้เกิดขึ้น” เรามักจะพบว่าวีรบุรุษเป็นพระเอกของเรื่องราวที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร เช่น โทมัส วัตสัน ณ ไอบีเอ็ม สตีเวน จ็อบ ณ แอปเปิล คอมพิวเตอร์ วิลเลียม พาเลีย ณ ซีบีเอส และลีไอเอ คอคคา ณ ไครสเลอร์ ต่างเป็นบุคคลที่โดดเด่น และมีคุณสมบัติของวีรบุรุษของเรื่องราวที่ถูกบอกเล่ากันภายในบริษัทของพวกเขา แม้แต่ภายหลังจากที่พวกเขาได้ล่วงลับไปแล้ว

พิธีและงานพิธี (Rituals and ceremonies) ส่วนผสมอย่างสุดท้ายของวัฒนธรรมองค์กร คือ พิธีและงานพิธีที่สัญญาณภายนอกของสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า เหมือนกับสัญลักษณ์พิธีจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมภายในชีวิตองค์กรประจำวัน พิธีอาจจะมีทั้งระเบียบวิธีการประเพณีผลการให้รางวัล การประชุมพนักงานเป็นประจำ การเลี้ยงอาลา การจัดสรรที่จอดรถยนต์ และการจัดตารางเวลาการทำงาน งานพิธีจะคล้ายคลึง กับพิธี แต่จะเป็นการแสดงที่ละเอียดกว่าที่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง การฟังคำปราศรัย และการเลี้ยงมอบรางวัล ต่างเป็นตัวอย่างของงานพิธี ด้วยพิธีและงานพิธี ผู้มีส่วนร่วมสามารถปลูกฝังความเข้าใจ และความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการเฉลิมฉลองด้วยกัน

2.13 การประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิจัยของ روبินส์ และเคลทาเตอร์ (Robbins & Coulter, 2002. **Management**. pp. 58-59) ได้กล่าวไว้ว่าผลจากการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญอยู่ 7 ด้านด้วยกัน ดังแสดงในภาพที่ 1 มิติของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งในแต่ละด้านจะบอกลักษณะในด้านนั้นตั้งแต่ระดับต่ำไปสูง การใช้องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร 7 ด้านนี้ ในการประเมินองค์กรจะทำให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะแสดงถึงรูปแบบและบุคลิกลักษณะขององค์กรและวิถีที่สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติอยู่เช่นเดียวกันกับการบ่งบอกลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยการใช้ค่าเข้าสู่ศูนย์กลาง ซึ่ง ต้องมีการระบุพิสัยในด้าน ต่าง ๆ และทำการประเมินว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใดที่มีการยึดถืออย่างแข็งแกร่งและมีการกระทำร่วมกันอย่างกว้างขวาง

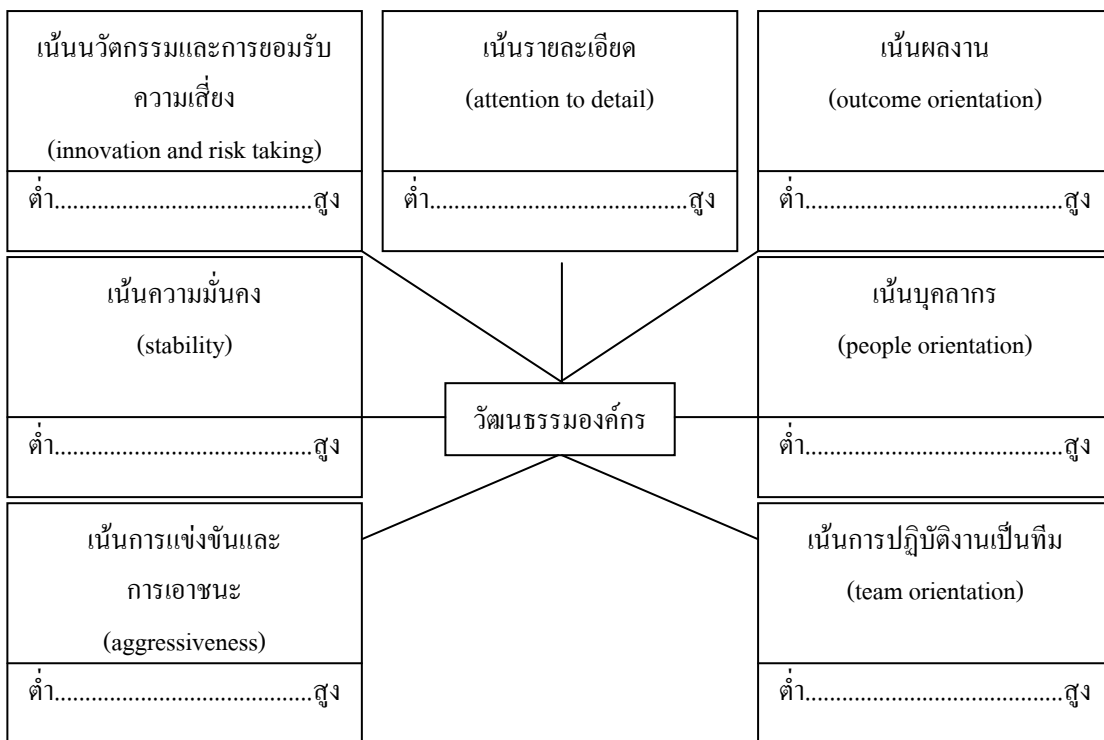
สำหรับองค์กรในสหรัฐอเมริกา โอเรียลลี, แซทแมน และแคลดเวล (O'Reilly, Chatman & Caldwell. 1991 : 234) ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับบ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใน 7 ด้าน ซึ่งเรียกว่า โครงร่างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture profile) ซึ่งประกอบไปด้วย (คุณภาพ ประกอบ 5)

1. วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (Attention to detail) หมายถึงระดับความคาดหวังที่มีต่อพนักงานด้านการแสดงออกถึงความถูกต้อง แม่นยำ การวิเคราะห์ ตลอดจนการเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Outcome orientation) หมายถึงระดับของการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
3. วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร (People orientation) หมายถึง ระดับของการนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร
4. วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team orientation) หมายถึง ระดับของการบริหารการจัดการในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าให้ความสำคัญในด้านบุคคล

5. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ (Aggressiveness) หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจที่มุ่งไปสู่การเอาชนะทางธุรกิจอย่างเอาจริงเอาจัง ตลอดจนสร้างให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าการทำงานแบบประสานความร่วมมือ

6. วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับการตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร

7. วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk taking) หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความเสี่ยง



ภาพประกอบ 5 มิติของวัฒนธรรมองค์กร คัดแปลงจากงานวิจัยวัฒนธรรมองค์กร
ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง
“บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด”

ที่มา : ภคณีจ ศรีธธา. (2549 : 11)

จากภาพ 5 อธิบายได้ว่าลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านได้มีการใช้การจัดการ สำหรับบ่งบอกลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในอุตสาหกรรมต่างๆ ตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกันกับงานวิจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรในประเทศออสเตรเลีย ที่ใช้ลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการประเมินการรับรู้ของบุคคลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะเด่นทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร

เดิมโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับการประเมินความสอดคล้องระหว่างบุคคลและคุณค่าขององค์กร โดย โอเรียลลี, แซทแมน และเคลคเวล (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991: 235) ซึ่ง แซทแมน ได้ทำการศึกษาผู้ตรวจสอบระดับเริ่มต้น (Entry level auditor) จำนวน 171 ตัวอย่าง สำหรับด้านองค์บัญชีในสหรัฐอเมริกา พบว่า การจ้างงานที่ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่เริ่มแรกจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว และผู้ที่ถูกจ้างงานที่มีความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับการพึงพอใจในองค์กรและอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

ภายหลังโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้มีการปรับปรุงสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรตามลักษณะดังกล่าวทั้ง 7 ด้าน โดยการให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรองค์กรนั้น ๆ ตอบแบบสอบถามด้าน โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้ทราบทัศนคติต่าง ๆ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร

2.14 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยสรรคสร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) ทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่หลายประการ ดังนี้

1. วางขอบเขตบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง
2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์กร
3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล

4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาวซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรว่าควรจะทำอย่างไร และควรจะทำอย่างไร

5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg & Baron. 1997 : 345) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ 5 ประการ ได้แก่

1. กำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์กร (Boundary-defining role) ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ๆ

2. สร้างจิตสำนึกของความเป็นเอกลักษณ์ (Sense of identity) ให้กับสมาชิกภายในองค์กร

3. สร้างความผูกพันต่อองค์กร คิดประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Commitment to organization mission)

4. สร้างเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (Enhances social system stability) เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคม (Social glue) ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้

5. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด (Sense-making and control mechanism) ที่ช่วยชี้นำ สร้างทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

วากเนอร์ และฮอลเลนเบค (Wagner III & Hollenbeck. 1998 : 39-59) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ

1. เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์กร มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกัน

2. เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันมีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม

3. เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก

4. กล่อมเกลาพฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นเช่นนี้

2.15 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529. ความผูกพันต่อองค์กร. หน้า 38–39) อธิบายว่า การขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมมององค์กรที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงานและการโยกย้ายเปลี่ยนงาน

บุญยาณี จันทร์เจริญสุข (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก บุญยาณี จันทร์เจริญสุข. 2538. การรู้คุณค่าชีวิตกับความผูกพันขององค์กร ศึกษากรณีราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. หน้า 14) สรุปความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความผูกพัน ต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

สเตียร์ (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977. “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*. p. 46) ให้ความเห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ของพนักงาน แต่ละคนที่เข้ากันได้เป็นอย่างดียิ่งกับองค์กรรวมถึงการเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น

พอร์ตเตอร์ (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 18 ; อ้างอิงจาก Porter. 1974. **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians**. pp. 603-609) ให้คำจำกัดความของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร บ่งชี้ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

บุชานัน (หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. 2550 : 18 ; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974. **Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization**. p. 356) ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้บริโภค
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร
3. ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

เชลดอน (हत्यरित्रर्न दंडसुररुन. 2550 : 18 ; อ้างอิงจาก Sheldon. 1991. **Investment and Involvement Mechanisms Producing Commitment to the Organization.** p. 143) มีความเห็นว่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับ องค์กรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิก แต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความห่วงใยในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกเป็นพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

2.16 หลักการแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

มนุษย์ย่อมมีความปรารถนาที่จะทำงานในการบรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการทำงานจะต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการทำงานอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพนี้ ได้วิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นศึกษาถึงงาน เป็นสำคัญ บุคคลสำคัญในแนวความคิดนี้คือ เฟรดเดริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) โดยมุ่งที่หลักเกณฑ์ และระเบียบวิธี ปฏิบัติงานเช่นไรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในขณะที่ เฮนรีฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารทั่วไปที่เน้นตัวผู้บริหารและหลักการบริหารต่อมา เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้ทดสอบและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของคนโดยค้นพบว่า บุคคลเป็น ปัจจัยที่ผันแปรได้ และเป็นหัวใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานจึงเกิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานด้วยความพึงพอใจและสามารถคงอยู่ ในองค์กรได้ อย่างมี ความสุข ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพให้กับองค์กร ความต้องการของ มนุษย์ เป็นเหตุจูงใจในการทำงาน ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันโดยบางคนทำงานเพื่องาน เพราะงานนั้นเป็นสิ่ง ซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออกและมีคุณค่าภายในตัวของมันเองแต่ สำหรับบางคน การทำงานเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิถีทางอันหนึ่งเพื่อจะหาเงินให้มากขึ้น ให้ได้มาซึ่งความมั่นคง ในงานมากขึ้นหรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมาย ของ การทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงาน หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพของชีวิตตน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540 : 140) นอกจากนี้จากความคิดของมนุษย์ ที่จะให้เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีคุณลักษณะบางประการเพื่อความความสุขของมนุษย์เอง และสังคมส่วนรวม ซึ่งก็คือการมีคุณภาพชีวิต หรือชีวิตที่มีคุณภาพอันเป็นลักษณะชีวิตของคนที่ได้รับ ความพึงพอใจในสภาพที่ตนมีอยู่เป็นอยู่ หรือ ได้รับอยู่ หรือสภาพการดำรงชีวิตในชุมชนหรือสังคม (อุทุมพร จามรมาน. 2530 : 23) จึงมีผู้ให้

ความสนใจแนวคิดการทำงานใหม่ ที่คำนึงถึงการจัดรูปแบบงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีแนวทางการดำเนินชีวิตที่มีความสุขบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรและมีชีวิตอย่างมีคุณค่าที่เรียกว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life)

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า งานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต จึงมีผู้ให้ความสนใจแนวคิดการทำงานใหม่ ที่คำนึงถึงการจัดรูปแบบงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีแนวทางการดำเนินชีวิตที่มีความสุข บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรและมีการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า (สมหวัง โอชารส. 2542 : 37) ที่เรียกว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตสูงขึ้น เป็นการลดต้นทุนการผลิตเป็นการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การลาออก เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารให้ดีขึ้น ส่งเสริมความร่วมมือในองค์กรและความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร (นฤตล มีเพียร. 2541 : 189 ; อ้างอิงจาก Milkovich & Glueck. 1985. **Personal Human Resource Management : A Diagnostic Approach.** p. 285) แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life : QWL) ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรม ในช่วงปลายศตวรรษที่ 21 โดยเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหาแรงงานให้ทำงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น (Delamotte & Takezawa. 1984 : 285) ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมนั้นจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ว่ามีสิ่งใดเงื่อนไขใดที่เป็นปัญหา ประเทศต่างๆในยุโรปได้มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยผ่านข้อเรียกร้องทางกฎหมายในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ใช้วิธีโดยมีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในการยอมรับร่วมกันถึงความปรารถนา และความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Lehere. 1982 : 362) ดังนั้นในภาพรวมแล้วการที่จะให้นิยามความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงเป็นเรื่องที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย รวมทั้งวิธีการศึกษาก็แตกต่างกันออกไป จนไม่อาจจะอ้างอิงไปสู่กิจกรรมอย่างเดียวกันได้ จึงกล่าวได้ว่าหากองค์กรให้แนวคิดนี้มีความหมายที่ปฏิบัติได้ในประเทศใดประเทศหนึ่ง เป็นการเฉพาะ ก็ต้องนิยามความหมายให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วย

เป้าหมายขององค์กรในการทำงาน คือ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนเป้าหมายของคนทำงาน คือ การประสบความสำเร็จในด้านความต้องการหรือความคาดหวังที่มีต่อองค์กร การประสานเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน เดวิสและทริสท์ (Smith. 1981 : 422 ; อ้างอิงจาก. Davis & Trist. 1974.

Psychology of Industrial behavior. p. 289) ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดในเรื่องของการทำงาน

2.17 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

สตีลส์ และพอตเตอร์ (ดัลลิต จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Steers & Potter. 1991. **Motivation And Work Behavior.** p. 725) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน (Exchange) มีสภาพพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเรามักต้องการได้รับผลตอบแทนจากงานที่ทำเสมอ ซึ่งสิ่งที่ได้รับบางทีเป็นสิ่งภายนอกเป็นเรื่องของวัตถุ (Extrinsic) เช่น ตัวเงิน เป็นต้น บางทีก็เป็นเรื่องภายในทางจิตใจ (Intrinsic) เช่น ความพึงพอใจส่วนบุคคลที่ได้รับ เป็นต้น

2. การทำงานทำให้เกิดผลทางสังคม (Social function) เช่น การได้พบกับคนใหม่สามารถคบหากันเป็นเพื่อนซึ่งบางครั้งพบว่าคนในวัยทำงานนั้นได้ใช้เวลากับเพื่อนร่วมงานมากกว่าใช้เวลากับครอบครัว

3. การทำงานเป็นเครื่องแสดงสถานภาพของคนในสังคม (Status) เป็นเรื่องค่านิยมของสังคมที่ให้คุณค่าต่อหน้าที่การงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นที่มาของการแบ่งชั้นกัน ทำให้อาชีพ หน้าที่การงาน เป็นเครื่องแสดงตำแหน่งในสังคม

4. การทำงานเป็นเรื่องราวการให้ค่าของงานที่ทำอยู่ต่อตนเอง (Personal meaning) เป็นเรื่องของการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลว่า ต้องการจะไปสู่จุดไหนเป็นจุดยืนทางด้านจิตใจ ทำให้นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง หรือการบรรลุถึงการประจักษ์ความเป็นจริงแห่งตน

คาสซิโอ (สุธิณี เศษตะตา. 2551 : 189 ; อ้างอิงจาก Cascio. 1992. **Managing Human Resources.** p. 20) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 2 ลักษณะ โดยนัยแรกหมายถึงเรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) การจัดการอย่างมีประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe working conditions) อีกนัยหนึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย ความพึงพอใจ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการสามารถเติบโตก้าวหน้าและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง

วอลตัน (ดัลลิต จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Walton. 1974. **“Improving the Quality of Work Life,” Harvard Business Review.** pp. 12-16) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิตในแปดด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและ

ยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

แคสท์และโรเซนวิก (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Kast & Rosenzweig. 1985.

Organization and Management : A System and Contingency Approach. p. 635) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในองค์กร

คาสซิโอ (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Cascio. 1989. **Managerial Human Resources.** pp. 210-212) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 2 ด้าน คือ การปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนางาน ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานสัมพันธ์กับระดับความมากน้อยในความต้องการของมนุษย์

روبินส์ (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Robbins. 1991. **Organizational Behavior.** p. 259) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง กระบวนการที่องค์กรได้ทำการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานจากการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงาน เปรียบเสมือนแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในการทำให้องค์กรมีความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโต และการมีส่วนร่วมนั่นเอง

คอสเซน (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 16 ; อ้างอิงจาก Kossen. 1991. **The Human Side of Organization.** p. 217) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีประสิทธิผล สนองตอบความต้องการและเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร

ฮอดเกตส์ (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก Hodgetts. 1993. **Modern Human Relation at Work.** p.192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การออกแบบที่จะช่วยปรับปรุงให้คนทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบของงานที่มีต่อพนักงานและประสิทธิผลขององค์กร ความพึงพอใจของพนักงานต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในองค์กร

เชอร์เมอร์ฮอร์น (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก Schermerhorn. 1996 : **Organizational behavior.** pp. 104-109) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของประสบการณ์ของมนุษย์ที่มีในสถานที่ทำงาน

มอนดีและนอว์ (ดัลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก Mondy & Noe. 1996 : **Human Resource Management.** p. 384) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน คือขอบเขตทั้งหมดของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน จากการทำงานในองค์กรนั้น ๆ หรือระดับของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่ได้รับการสนองตอบความต้องการของเขา จากการทำงานนั่นเอง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ดัลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535 : **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า. 25) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด พร้อมทั้งมิติทางด้านมนุษย์ (Human dimension) ที่เพิ่มเข้าไปเสริมมิติทางด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ

นฤตล มีเพียร (ดัลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก นฤตล มีเพียร. 2541 : **คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).** หน้า. 13) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานและการทำงาน โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การตอบสนองความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน

พรสุข อัสวนิเวศน์ (ดัลัด จันทรเสนา. 2550 : 17 ; อ้างอิงจาก พรสุข อัสวนิเวศน์. 2541. **คุณภาพชีวิตกับการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีโรงงานวัดพระเปิดทวาร กรมการอุตสาหกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์.** หน้า. 18) กล่าวว่า คุณภาพชีวิต การทำงาน หมายถึง ทักษะคติ หรือความรู้สึกของบุคลากรซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์การทำงานของเขา ทำให้เขามีความพึงพอใจมีความสุขในการทำงาน และมีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นการสนองตอบความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและสมาชิกในรูปแบบต่าง ๆ หากองค์กรใดสมาชิกมีคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาติดตามมากมาย ดังเช่น ความไม่พึงพอใจในด้วงงาน การถ่วงงาน การลดลงของผลผลิต พฤติกรรมองค์กรในทางลบ ตลอดจนการลาออกจากองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กร ในรูปต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องฝึกฝนอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความชำนาญขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรได้ดำเนินการให้บุคลากรได้มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมแล้ว ย่อมนำไปสู่ความพึงพอใจงานอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ของงาน และขององค์กรได้

ไพฑูรย์ สอนทน (ดัลัด จันทรเสนา. 2550 : 18 ; อ้างอิงจาก ไพฑูรย์ สอนทน. 2542. **คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์.** หน้า. 25) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นลักษณะการทำงานที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน

มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ยึดมั่นผูกพันกับงานที่ทำสภาพแวดล้อมการทำงานมีความเหมาะสม ปลอดภัย มีอิสระในด้านความคิด ได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและเศรษฐกิจอย่างเพียงพอ ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและสังคมดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขอันนำไปสู่คุณค่าแห่งชีวิตของตนเองและครอบครัว

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานและการทำงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจและบุคลากร เกิดความพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงาน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าจากการทำงานนั้น ๆ คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลแต่ละคน ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึก ความต้องการที่แตกต่างกันไปในขณะเดียวกัน และมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก

2.18 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรละเลย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงาน และมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โรส, เบห์ และ ไอค์ริส (Rose, Beh, Uli & Idris. 2006 : 85-89) มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ เดสส์เลอร์ส (สมหวัง โอชารส. 2542 : 45 ; อ้างอิงจาก Desslers. 1991. **Personnel/Human Resources Management.** p. 4) รวมทั้งเอื้อให้พนักงานสามารถบริหารจัดการคุณภาพชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสมอีกด้วย ในทางกลับกันหากมีคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำก็จะส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในความมั่นคงของตนเอง ความพึงพอใจต่อองค์กรลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร (Saraji & Dargahi. 2006 : 8-14)

อัสनिया สุวรรณศิริกุล (2549 : 81-83) ได้สรุปความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ว่า

1. เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการระหว่างเป้าประสงค์และผลิตภาพขององค์กรกับคุณภาพชีวิตของการทำงานในองค์กร
2. เป็นการดูแลสุขภาพกายและใจของคนทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจพนักงานให้เพิ่มขึ้น
3. ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และสภาพการทำงาน
4. อัตราการลาออกลดลง
5. อัตราป่วย สาย ลา ขาดงานสัมพันธ์กับวินัยการทำงาน
6. คุณภาพงานที่แสดงออกอย่างชัดเจนในเรื่องความใส่ใจและทัศนคติที่ทำงานด้วยใจ แสกแมนและซุทเทิล (ณัฐพล ศิลาทอง. 2552 : 14 ; อ้างอิงจาก Hackman & Suttle. 1977.

Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change. p. 14)

กล่าวว่า ความสำคัญ ของคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจ

ของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้วยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่นสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจหรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุค่อยลดลง ขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ขวัญและกำลังใจความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งความสำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างมากมาย ได้แก่

1. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง
2. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน
3. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร

2.19 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นโดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายประการ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายท่านดังนี้

เคิร์กและเควลีย์ (ดัลด์ จันทรเสนา. 2550 : 22 ; อ้างอิงจาก Kerce & Kewley. 1993.

“Quality of work life surveys in organizations,” New direction method and application. pp. 189-207) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงานโดยรวม
2. ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน
3. ลักษณะของงาน
4. ความผูกพันกับงาน

บุญแสง ชีระภากร (ดัลด์ จันทรเสนา. 2550 : 23-24 ; อ้างอิงจาก บุญแสง ชีระภากร. 2533. “การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน,” จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. หน้า. 7-12) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and fairpay)
2. ผลประโยชน์ เกื้อกูล (Fringe Benefits)
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and healthy environment)
4. ความมั่นคงในงาน (Job security)
5. เสรีภาพในการร่วมเจรจาต่อรอง (Free collective bargaining)
6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต (Growth and development)
7. บูรณาการสังคม (Social integration)

8. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation)
9. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at work)
10. เวลาว่างของชีวิต (Total life space)

สมยศ นาวิกการ (ดลัด จันทรเสนา. 2550 : 23 ; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิกการ. 2533. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.** หน้า. 264) กล่าวถึงคุณลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะประกอบไปด้วย

1. ความมั่นคง
2. ผลตอบแทนที่เป็นธรรม
3. ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน
4. งานที่น่าสนใจและท้าทาย
5. การมอบหมายงานหลายด้าน
6. การควบคุมงาน สถานที่ทำงานและตนเอง
7. ความท้าทาย
8. ความรับผิดชอบ
9. โอกาสเรียนรู้และเจริญเติบโต
10. การรู้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
11. อำนาจหน้าที่
12. การยกย่อง
13. งานที่ก้าวหน้า

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ดลัด จันทรเสนา. 2550 : 24 ; อ้างอิงจากชาญชัย อาจินสมาจาร. 2537. **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า. 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 16 ประการดังนี้

1. ความมั่นคง
2. ความเสมอภาคในเรื่องค่าจ้างและรางวัล
3. ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน
4. ปลอดภัยจากระบบราชการและความเข้มงวดในการควบคุม
5. งานมีความหมายและน่าสนใจ
6. กิจกรรมและงานหลากหลาย
7. งานมีลักษณะท้าทาย
8. มีขอบเขตการตัดสินใจของตนเอง

9. โอกาสการเรียนรู้ และความเจริญก้าวหน้า
10. ผลสะท้อนกลับความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์
11. อำนาจหน้าที่ในงาน
12. ได้รับการยอมรับจากการทำงาน
13. ได้รับการสนับสนุนทางสังคม
14. มีอนาคต
15. สามารถสัมพันธ์งานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
16. มีโอกาสเลือกทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชอบความสนใจและความคาดหวัง

วอลตัน (นอร์ตัน ฌ วันจันทร์. 2548 : 11-14 ; อ้างอิงจาก Walton. 1974. “Improving the

Quality of Work Life,” *Harvard Business Review*. pp. 12-16) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาจากคุณลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่น ๆ ด้วย

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุและไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย

3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Future opportunity for continued growth and security) หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตัวอย่างเรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ

3.1 มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับการผัดชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น

3.2 มีแนวทางก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้เพื่องานในหน้าที่ที่สูงขึ้น

3.3 โอกาสความสำเร็จ เป็นความมากน้อยของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กรหรือในสายงานอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

4. โอกาสในการใช้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล (Immediate opportunity to use and develop human capacity) การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาที่จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบผลสำเร็จในชีวิต

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social integration in the work organization) ซึ่งหมายความว่า การทำงานร่วมกัน เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานอย่างดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน

6. สิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน (Constitutionalism in the work organization) หมายถึง การบริหารจัดการให้พนักงาน ได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันบุคคลต้องได้รับการเคารพสิทธิส่วนตัว

7. จังหวะชีวิต หรือ ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม (Work and the total life space) คือการที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ

8. ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (The social relevance of work life) หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม และผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตน ปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของ เสียการรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

2.20 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา อาจเป็นไปในทางสูงขึ้นหรือลดลงเนื่องจากลักษณะขององค์กรหรือความคาดหวังของคนในองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป (Davis. 1981 : 88-89) และการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลจากปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่งาน เช่นความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความเครียด จากเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งาน และความหมายของงานในแต่ละคนที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์และช่วงเวลาของชีวิต (Schermerhorn, Hunt & Osborn. 1991 : 86-89) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เวอร์เทอร์และเดวิส (ดัลลัด จันทรเสนา. 2550 : 29 ; อ้างอิงจาก Werther & Davis. 1982. **Personnel Management and Human Resources.** pp. 66-67) กล่าวไว้ว่ามีอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งพิจารณาจากสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความต้องการของบุคคล และการจูงใจของบุคคลในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง รายได้ และสถานที่ทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล

2. ปัจจัยด้านบริหาร เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กรต่าง ๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการหน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการเป็นบรรยากาศในองค์กรอย่างหนึ่งโดยแต่ละองค์กรจะมีการบริหารจัดการและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งคนสามารถรับรู้ได้ขณะปฏิบัติงาน เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กรต่าง ๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การบริหารจัดการ หน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงานความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการเป็นบรรยากาศในองค์กรอย่างหนึ่งโดยแต่ละองค์กรจะมีการบริหารจัดการและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งคนสามารถรับรู้ได้ขณะปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสภาพสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่ครอบคลุมไปถึงสถานที่ คน ระบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายของรัฐ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนอยากทำงาน และไม่อยากทำงาน สภาพแวดล้อมจึงนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของคุณภาพชีวิตการทำงาน

ผจญ เกลิมสาร (2540 : 22-23) ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง (Intrinsic aspects of the job) เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิด ความพอใจ ซึ่งได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement)
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition)
- 1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (advancement)
- 1.4 ลักษณะของงาน (work itself)
- 1.5 โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth)
- 1.6 ความรับผิดชอบ (responsibility)

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (extrinsic factors) เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่ สามารถทำให้ บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการคือ

- 2.1 การบังคับบัญชา (supervision)
- 2.2 นโยบายบริหาร (policy and administration)
- 2.3 สภาพการทำงาน (working condition)
- 2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relations with superiors)
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with subordinates)
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers)
- 2.7 ตำแหน่งในบริษัท (status)
- 2.8 ความมั่นคงในงาน (job security)
- 2.9 เงินเดือน (salary)
- 2.10 ชีวิตส่วนตัว (personal life)

2.21 เกณฑ์ชีวิตคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นความรู้สึกเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความต้องการ ที่แตกต่างกันไป อีกทั้งยังมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก จึงมีผู้พยายามกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพ ชีวิต การทำงานขึ้นมาเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อจะบอกได้ว่า เมื่อบุคคลใดมีชีวิตการทำงานที่มีลักษณะ ดังตัวบ่งชี้แล้วจะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานประการใด ซึ่งได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้เรื่อยมาตามลำดับ ดังนี้

ในช่วง ค.ศ. 1930-1940 คุณภาพชีวิตในการทำงานจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการ ทำงาน การทำงานที่มีระเบียบและภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1950-1960 แนวคิดได้กว้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาสมัยนั้น ได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างขวัญในการ ทำงานกับผลผลิตซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่งในการ บ่งบอกคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในปี ค.ศ. 1960-1970 ได้เพิ่มเรื่องการมีโอกาสในการทำงาน ที่เหมาะสมและแบบแผนการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาในเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งที่ประสิทธิผลขององค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพโดย ธรรมชาติของทั้งทางร่างกายและจิตใจ (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2532 : 52) ดังจะได้อธิบายตามลำดับ ดังต่อไปนี้

วอลตัน (จันทน์ปภา วิเศษโฆหาร. 2552 : 18-19 ; อ้างอิงจาก Walton. 1974. **“Improving the Quality of Work Life,” Harvard Business Review.** pp. 12-16) กล่าวว่า บุคคลที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต้องมีตัวชี้วัดต่าง ๆ 8 ประการเป็นเกณฑ์ตัดสิน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and fair compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ที่ได้รับการปฏิบัติงาน มีการจัดสวัสดิการที่พอกาัยและสวัสดิการด้านอื่นๆ เพียงพอในการดำรงชีวิตและยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานอื่น

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต้องมีความเหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ควรจะกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเรื่องของเสียง กลิ่น การรบกวนทางสายตา

3. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล (Development of human capacities) หมายถึง โอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความรู้สึกทำทหายจากการทำงานของตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อหน่วยงาน

4. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and security) คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมาย จะมีผลต่อการคงไว้ และเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง มีแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตได้ และมีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถจนประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ครอบครัว และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการทำงานร่วมกัน (Social integration) คือ ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรมีการยอมรับและร่วมมือกันทำงาน ไม่แบ่งชั้นวรรณะ

6. สิทธิส่วนบุคคล (Constitutionalism) คือ การได้รับการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติหรือ การมีหลักรัฐธรรมนูญเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน

7. จังหวะชีวิตโดยส่วนรวม (Total life space) คือ กิจกรรมการทำงานของบุคคลหนึ่ง ควรจะมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของบุคคลนั้น เป็นการแบ่งเวลาที่เหมาะสมสำหรับตนเอง งาน ครอบครัว และอื่น ๆ

8. การคำนึงถึงความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social relevance of work life) คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิตชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ

กอร์ดอน (นฤมล มีเพียร. 2541 : 42 ; อ้างอิงจาก Gordon. 1991. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.** p. 114) กล่าวว่า หลักเกณฑ์ในการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีองค์ประกอบมากมาย ทั้งการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน การออกแบบเทคโนโลยีเพื่อจะปรับปรุงสภาพการทำงาน ซึ่งจะคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ 7 ประการดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยถูกสุขลักษณะ
3. ความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา
4. ความพึงพอใจของสภาพสังคมในที่ทำงาน
5. มีสิทธิส่วนบุคคล
6. มีความสอดคล้องระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
7. งานและประโยชน์ต่อสังคม

ซัสฮิน และ เลนเกอร์แมน (นฤมล มีเพียร. 2541 : 47 ; อ้างอิงจาก Sashhin & Lengerman. 1996. **Human Resource Management.** pp. 102-104) ได้เสนอเกณฑ์หรือมิติในการวัดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. มีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจในการทำงานได้โดยการตัดสินใจด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเอง การควบคุมงานด้วยตนเองมีอิสระในการแก้ไขปัญหาการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ
2. ด้านโอกาสเจริญก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาความสามารถโอกาสในการเลื่อนหรือย้ายตำแหน่งเพื่องานที่ดีกว่า โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ โอกาสในการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนเอง โอกาสในการทดลองวิธีการทำงานของตนเอง โอกาสในการเรียนรู้ในแผนกอื่น ๆ
3. ด้านลักษณะงานเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ รวดเร็วและไม่ตายตัว การทำงานตามปริมาณชุดของงานการทำงานตามอัตราที่กำหนด การทำงานอย่างเร่งรีบ การทำงานโดยไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนการทำงานตามตารางทำงาน
4. ด้านความซับซ้อนของงาน หมายถึง งานที่มีความสำคัญและน่าสนใจการทำงานซ้ำซาก การทำงานตามระเบียบการ วิธีการทำงานที่พนักงานไม่เห็นด้วย การทำงานเฉพาะส่วนงานเป็นชิ้นส่วนการทำงานที่ง่าย การทำงานลักษณะเดิมตลอดวัน
5. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง มีความต้องการที่จะช่วยเหลือกันในการทำงานความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงานที่ต้องมีการร่วมมือประสานงานการทำงานที่จำเป็นต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่น

2.22 ประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

ชูเลอร์, บูทอลล์ และ ยังบลู๊ด (Schuler, Beutell & Youngblood. 1989 : 7) กล่าวสรุปถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วม และสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงการลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนค่าประกันด้านสุขภาพ การลดอัตราการเรียกร้องสิทธิจากการทำประกัน
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้นซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจเพิ่มขึ้นขององค์กร จากความเชื่อเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขององค์กร
7. ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี
8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพสิทธิของพนักงาน

กอร์ดอน (ดาสต์ จันทรเสนา. 2550 : 19 ; อ้างอิงจาก Gordon. 1991. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.** p. 116) กล่าวว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจกับ ฝ่ายบริหาร และสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” จะมีผลโดยตรงต่อคนทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของงานและระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหลาย ๆ บริษัทได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเป็นการเพิ่มผลผลิตปรับปรุงผลผลิตและลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่มคล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ (Quality circles) จะมีการประชุมกันภายในกลุ่มให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานการเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ พบว่าพนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

กรีนเบิร์กและบารอน (ดาลัด จันทรเสนา. 2550 : 19-20 ; อ้างอิงจาก Greenberg & Baron. 1995. **Behavior in organizations.** p. 299) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ดี 3 ด้าน คือ

1. ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงาน
2. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
3. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (เช่น ในเรื่องผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กร) มอนดีและนอร์ว (ดาลัด จันทรเสนา. 2550 : 20 ; อ้างอิงจาก Mondy & Noe. 1996 : **Human Resource Management.** p. 386) กล่าวว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายรวมไปถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงาน ได้แก่ การออกแบบงานใหม่ การจัดกลุ่มคุณภาพในการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยหลักการพื้นฐานของคุณภาพชีวิตการทำงาน จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานและเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานแก่คนงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต

แฮคแมนและซุทเทิล (ดาลัด จันทรเสนา (2550 : 20 ; อ้างอิงจาก Hackman & Suttle. 1977. **Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change.** p. 18) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างมากมาย (สมหวัง โอซารส. 2542 : 37-45) ได้แก่ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเองทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้ามีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

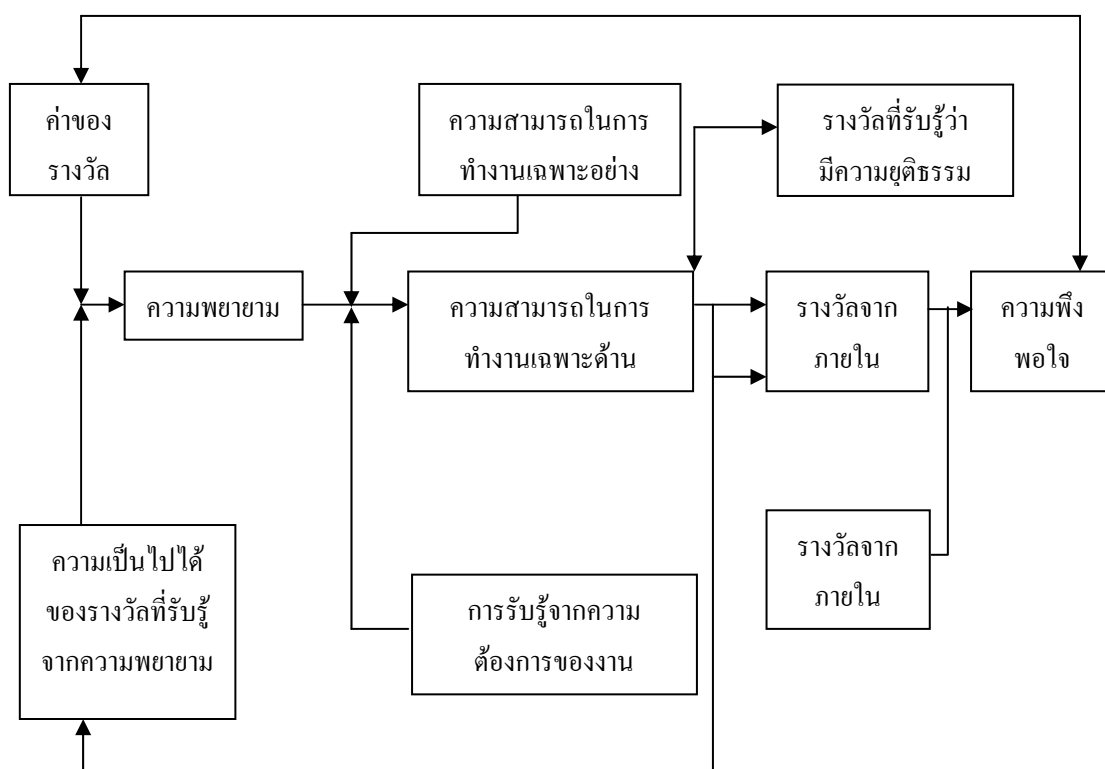
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีการจูงใจ

ไลแมน ดับบลิว พอร์ทเทอร์ (Lyman W. Porter) และเอ็ดเวิร์ด อี ลอร์เลอร์ (Edward E Lawler III) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจมาจากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ดังภาพประกอบ 5 โดยระบุว่าแรงจูงใจอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ถ้าบุคคลขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงานและไม่มีความชัดเจนต่อบทบาทของพวกเขาและความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยตนเอง สามารถนำไปสู่ความพอใจและสร้างแรงจูงใจเพื่อการกระทำในอนาคต เมื่อบุคคล

มีผลการปฏิบัติที่สูง บุคคลนั้นก็จะได้รับรางวัลภายนอก เช่น โบนัส หรือการขึ้นเงินเดือน ผลลัพธ์เหล่านี้มีคุณค่าทางบวก

ดังนั้น บุคคลจะรู้สึกพอใจที่กลับมาสนใจตนเองให้ใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการกระตุ้นให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงควรจะเสนอรางวัลที่ยุติธรรม และทันเวลา พร้อมทั้งควรจะไม่ให้รางวัลหรือให้รางวัลที่ลดลงกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ



ภาพประกอบ 6 แบบการจูงใจของพอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์

ที่มา : Porter & Lawler III (1968 : 165).

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์-ลอว์เลอร์ ยังเน้นลักษณะของกระบวนการจูงใจ คือ

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) และรางวัลภายใน (intrinsic rewards) ซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จจากรางวัลภายในมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง ในขณะที่รางวัลจากภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้นโดยตัวการรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แสดงออกในการทำงานโดยธรรมชาติแล้วประสิทธิภาพ

ในการทำงานให้สำเร็จจะเพิ่มขึ้น เมื่อการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปฏิบัติในการทำงานมีความถูกต้อง และมีความสามารถที่จะแสดงในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัลมีอิทธิพลต่อปริมาณของความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากรางวัลเหล่านั้น โดยทั่วไปยิ่งแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้จากรางวัลที่แต่ละคนจะประสบ เมื่อได้รับรางวัลจะยิ่งมีมากขึ้น

3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ

แนวคิดของกิลเมอร์กิลเมอร์

กิลเมอร์ (Gillmer. 1966 : 280) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. ความพอใจในการจัดการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัด
6. การบังคับบัญชา มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
7. ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน
8. การคมนาคมและการสื่อสารมีส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากขึ้นต่างกันได้
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ เสียง ฝุ่น น้ำ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจงานมากขึ้นต่างกันได้
10. สิ่งตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล และที่อยู่อาศัยก็มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

แนวความคิดของคูเปอร์

คูเปอร์ (กิติมา ปริติติลล. 2529 : 323–324 ; อ้างอิงจาก Cooper. 1958. **How to supervise people.** p. 6) ถือว่าความต้องการในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ ของตน ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

1. การได้ทำงานที่เขาสนใจ
2. การมีอุปกรณ์ดีสำหรับการทำงาน
3. การมีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. การมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครองโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

แนวความคิดของบาร์นาร์ด

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 142) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การได้รับเกียรติ การได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว โอกาสที่จะได้ตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม เป็นต้น
3. สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุกคน
4. ความดึงดูดใจทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน
5. การปรับสภาพการทำงาน เป็นการปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับเจตคติของบุคลากร
6. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวางจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่
7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดที่บุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

แนวความคิดของสกอตต์

สกอตต์ (Scott. 1970 : 124) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นเป้าหมายให้ได้ผล กล่าวคือ จะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. งานที่ต้องมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัวบุคคล งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้นำ
2. งานนั้นจะต้องวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้
 - 3.1 ผู้ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
 - 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
 - 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

แนวความคิดของอีแวนส์

อีแวนส์ (Evans. 1971 : 31-38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับสกอตต์ เขาได้สร้างแบบจำลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานเรียกว่าแบบวิถีเป้าหมาย (Path goal model) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานโดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักได้ ถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ การกระทำก็อาจจะกระทำไปช่วง ๆ หรือไม่มีความสม่ำเสมอ

แนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก

อารี เพชรพุด (2537 : 24-25) ได้อธิบายถึงแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานนั้น มีอยู่ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานมีดังนี้

ปัจจัยกระตุ้น ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. ความสัมฤทธิ์ผล
2. การยอมรับจากคนอื่น
3. ลักษณะงาน
4. ความก้าวหน้า
5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า
6. ความรับผิดชอบ

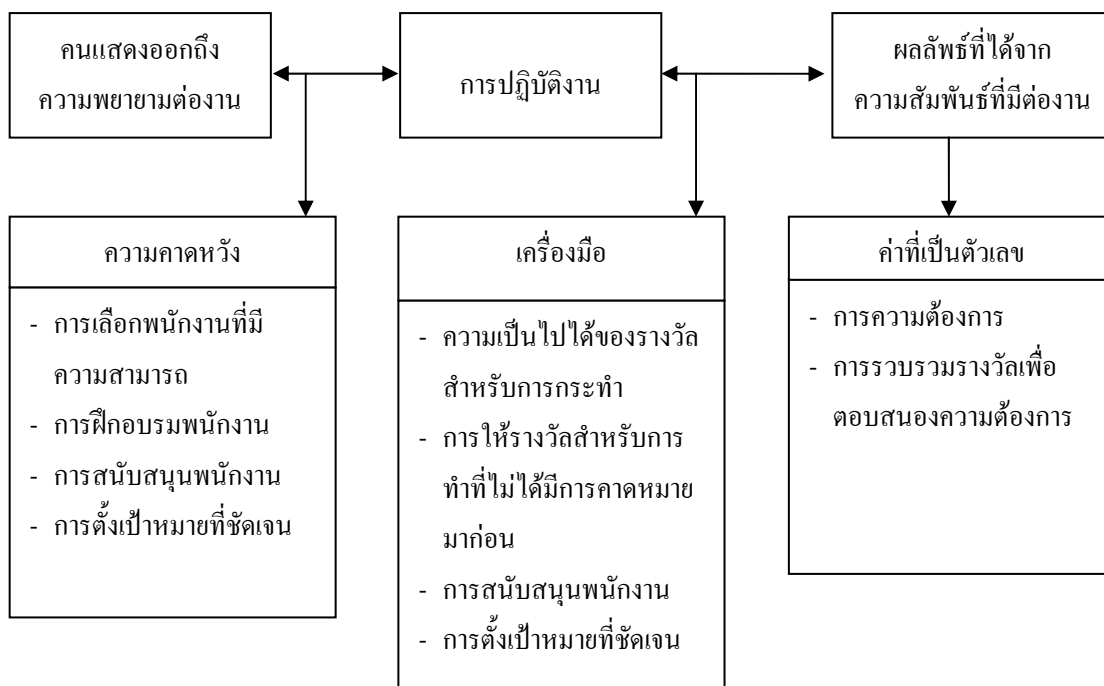
ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. เทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า
4. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
6. เงินเดือน
7. ความปลอดภัยจากการทำงาน
8. ชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนที่ไม่มีการก้าวไกล
9. สภาพการทำงาน
10. สถานภาพในการทำงาน

ถ้าหากพิจารณาถึงแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์กแล้วจะเห็นว่าปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าวแล้วก็คือ ความต้องการของมนุษย์นั่นเอง เมื่อพิจารณาแล้วปัจจัยค้ำจุนเป็นความต้องการที่เปรียบเทียบได้กับความต้องการในระดับต้น ๆ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นความต้องการที่เปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงขึ้นไปตามแนวคิดของมาสโลว์

3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่เกิดมาจากการทำงานร่วมกันของเอ็ดเวิร์ด ทอลแมน (Edward Tolman) และเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แต่ได้มีการนำมาประยุกต์โดยวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งนับว่าเป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง โดยทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการซึ่งบุคคลต้องการ และวิธีการที่บุคคลคิดว่าจะได้สิ่งนี้จะนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อจะทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและเลือกพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จได้สูงสุด ทฤษฎีนี้จะมีจุดแข็งในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับอำนาจของความคาดหวังในการปฏิบัติที่จะได้ผลและการจูงใจในผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ



ภาพประกอบ 7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม

ที่มา : Schermerhorn, Hunt, James & Osborn. (2007 : 117).

ความสัมพันธ์ 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคนที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความสัมพันธ์ของความพยายามกับการกระทำ (Effort-performance relationship) อาจรับรู้ได้จากการที่คนได้ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการกระทำบางอย่าง
2. ความสัมพันธ์ของการกระทำกับรางวัล (Performance-reward relationship) ระดับที่คนจะเชื่อว่าการกระทำจะเกิดผลตอบแทนตามที่ปรารถนา
3. ความสัมพันธ์ของรางวัลกับเป้าหมายส่วนตัว (Reward-personal goals relationship) ระดับของรางวัลที่ได้รับที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวหรือความต้องการและรางวัลที่ดึงดูดใจสำหรับบุคคล

จากทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) สามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ 1) การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคล ถ้าผู้ทำงานมีความคาดหวังมาก ก็จะมีการใช้ความอดุสาหะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น และบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามกรอบของระดับความคาดหวังของแต่ละบุคคล โดยบุคคล

ที่มีระดับความคาดหวังอยู่ในระดับสูงจะมีการใช้ความอดสาหัสและคาดหวังผลจากการทำงานสูง เพื่อเพิ่ม และพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานได้เพิ่มมากขึ้นในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีระดับความคาดหวังต่ำ บุคคลนั้นจะมีความเบื่อหน่าย และจะทำงานแบบตามสบายโดยไม่สนใจที่จะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร 2) ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่าการจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีผลตอบแทนคือรางวัล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งถ้าบุคคลมีความคาดหวังในการทำงานสูง ประสิทธิภาพการทำงานก็น่าจะเป็นไปในทางที่ดีตามไปด้วย 3) ทฤษฎีความคาดหวังมีลักษณะเป็นศูนย์กลาง ความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลที่ได้จากการคาดหวังนั้นมีค่าสูง ก็จะก่อให้เกิดพลังแรงจูงใจในการทำงานได้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากไม่มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลดังกล่าวแล้ว การจูงใจในการทำงานก็จะลดต่ำลง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งในแต่ละองค์กรจะต้องรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรของตนว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป เพราะในปัจจุบันทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่แต่ละองค์กรไม่สามารถถลอกเลียนแบบกันได้จึงควรรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด จากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวนี้ ได้แก่

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ณพลพงษ์ เสาะสมบุญ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมที่มีผลพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน บริษัท ฟอร์ด โอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมในองค์กร ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงาน วัฒนธรรมในการบริหารงานของผู้ที่มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน และค่านิยมของพนักงานที่มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท ฟอร์ด โอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-29 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี ด้านความคิดเห็นของพนักงาน 1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานโดยรวม และ วัฒนธรรมในการบริหารงานของผู้มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน 2) พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่านิยมของพนักงานด้านความร่ำรวย มีแรงกระตุ้น มีเหตุผลมาก ชอบทำงานเป็นกลุ่ม มีพลังงาน

อย่างเต็มเปี่ยม มีความรับผิดชอบ และคำนึงโดยรวม อยู่ในระดับดีและคำนึงด้านความกล้าเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานมีความคิดเห็นต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ด้านความพึงพอใจ ด้านความประทับใจ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความเพ็ดเพลิน อยู่ในระดับดี และด้านความผ่อนคลายอยู่ในระดับปานกลาง

ภคนิช ศรีทธา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีมีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรงของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด ผลการศึกษา พบว่า 1) พนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-31 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีอายุงาน 1-3 ปี 2) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด ทั้งชายและหญิงมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในด้านเป้าหมาย และในด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด ที่มีอายุและอายุงานที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้าน เป้าหมาย ในด้านเวลาและในด้านค่าใช้จ่ายไม่แตกต่างกัน 4) พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด ที่มีระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในด้านเป้าหมาย และในด้านค่าใช้จ่ายไม่แตกต่างกัน แต่จะมีผลที่แตกต่างกันต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในด้านเวลา 5) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานในฝ่ายขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด โดยรวม โดยพบว่าค่าความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง

วิภาสสิริ จันทร์เสวี และชูใจ อักษรสมัย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างวัฒนธรรม องค์กรกรณีบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จขององค์กร การ สร้างวัฒนธรรมองค์กรกับบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหาร ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน พบว่า บริษัทมีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรมการทำงานที่พนักงาน ในบริษัทยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ แก่ลูกค้า มีกระบวนการทำงานที่ดี แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และพนักงานต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การที่บริษัทประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำธุรกิจคมนาคม คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมให้พนักงานเป็น บุคลากรที่มีคุณภาพ สร้างแนวพฤติกรรมตามค่านิยมหลัก 12 ข้อ (The AIS Way) โดยฝ่ายพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญ สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม องค์กรในรูปของนโยบายงบประมาณจูงใจ ยกย่องผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรม

องค์กรตามค่านิยมหลักของบริษัท (The AIS Way) นั้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี มุ่งแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

วีรพล จักษ์ตรีมงคล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ 2) ระดับความพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง โดยภาพรวมในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการได้รับยอมรับนับถือในระดับมาก และ 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง

สุรัชย์ เปียงตั้ง (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานธนาคาร จำนวน 45 คน ผลการศึกษา สรุปว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่มีการประสานงานหรือร่วมมือกัน เน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง เน้นการสนับสนุนทางการจัดการ และเน้นการริเริ่มส่วนบุคคล 2) วัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่พนักงานมีความต้องการให้เกิดขึ้น คือ เน้นการสนับสนุนทางการจัดการ เน้นแบบแผน การติดต่อสื่อสาร เน้นระบบการให้รางวัล และเน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทางลบทุกค่า ยกเว้นเพียงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุม ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานเกือบทุกค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 4) ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้สู่วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ได้แก่ (4.1) ด้านระบบการให้รางวัล ควรมีการจัดให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นธรรมให้มากขึ้น ควรปรับปรุงระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (4.2) ด้านแบบแผนการติดต่อสื่อสาร

ควรมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในธนาคารให้เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความคล่องตัวมากขึ้นลดการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และจัดให้การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง (4.3) ด้านการประสานหรือร่วมมือกัน ควรจัดให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ธนาคารควรมีการกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ(4.4) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดเตรียมข้อมูลและอุปกรณ์สำนักงาน เพื่อเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้น (4.5) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง พนักงานของธนาคารควรมีความอดทนต่อสิ่งที่มากระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและลูกค้าเพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

อภิญา วงษ์กุลลาบ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความเครียดในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 262 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เอกกฤษ กันทุรัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 165 คน ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรด้านการทำงานต่ำทาย ความมั่นคง การมุ่งมั่น และนวัตกรรมและการเสี่ยง มีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อรุณรัตน์ คันทา (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จำนวน 354 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 137 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บิลทาสาร์ด, คอก และ พอทเทอร์ (Balthazard, Cooke & Potter. 2006 : Abstract) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกว่ามีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60,900 คน จาก 4 องค์กร ผลการศึกษาพบ

ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคลากรกับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ และพบความสัมพันธ์ทางลบระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคลากร กับวัฒนธรรมทั้งแบบป้องกันเชิงรับและแบบป้องกันเชิงรุก

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

กนกพรรณ จันทร์วงษ์ (2550 : 119-125) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานบริการในสถานีน้ำมันในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี โดยศึกษาจาก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริการในสถานีน้ำมัน มีคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มาก ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน และด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสวัสดิการ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านความมั่นคงในการทำงาน และ จากการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริการในสถานีบริการน้ำมันพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เชษฐา โพธิ์ประทับ และคณะ (2540 : 16) การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคง-ก้าวหน้าในงานและจังหวะชีวิตโดยรวม

ชาคริต คงเผ่าพงษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 196 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้ง 8 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นเหมาะสมและเป็นธรรม สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน บุคลากรทางสังคม กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และสังคมสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ญาณิฐา ศรีชู (2550 : 55-60) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน : ศึกษากรณีบริษัท พี บี แอร์ จำกัด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีคุณภาพชีวิตอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความ ปลอดภัยและส่งเสริม

สุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตย ภายในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านลักษณะงานที่เป็น ประโยชน์ต่อสังคม

ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการสอนของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จำนวน 335 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการสอนของครูโรงเรียนเอกชนด้านโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมและทุกรายด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านเทคนิควิธี และด้านคุณลักษณะ และคุณภาพชีวิตในการสอนด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและลักษณะของงานที่เป็นงานประจำ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมและอีกสองรายด้าน ได้แก่ ด้านเทคนิควิธี และด้านคุณลักษณะ

บุญจิรา ปั่นทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประชากรที่ใช้ศึกษาคือบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 170 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวม แสดงว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทุกเพศ ทุกสถานภาพและทุกระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

บงกช เทพจารี (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารในสังกัดกรมกิจการพลเรือนทหารบก พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารในสังกัดกรมกิจการพลเรือนทหารบก โดยรวมอยู่ระดับค่อนข้างสูง และผลการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในสังกัดกรมกิจการพลเรือนทหารบก จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหาร แต่ชั้นยศและอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน

พรพิมล แม่นญาติ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 445 คน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ความสมดุลของชีวิต โดยภาพรวม การพัฒนา ความสามารถของบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงานถูกสุขลักษณะ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเพียงพอ และบูรณาการทางสังคมมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 68

รัตติยา ศุภจิตกุลชัย (2546 : 44-48) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาบริษัท ไทยคิกูวา อินดัสทรีส์ จำกัด โดย ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 146 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี ค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ ด้านการพัฒนาความสามารถ ของบุคคล ด้านความเจริญงอกงามและสวัสดิภาพ ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านสิทธิตาม รัฐธรรมนูญ ด้านจังหวะชีวิตโดยรวม ด้านการเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม

รัญญาณี บุญมา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค อำเภอบางปะอิน ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด การปกครอง บังคับบัญชา ลักษณะงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

เรืองกฤษณ์ สุวรรณอำไพ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง พนักงานที่มีอายุและสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมต่างกัน คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รัตนมณี บึงกา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดสวัสดิการของพนักงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติงานการ บริษัท พีซีทีที จำกัด สรุปผลการศึกษาได้ว่า 1) โดยภาพรวมข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุการทำงาน 2-4 ปี มีประสบการณ์ ทำงานมาแล้ว 2 แห่ง มีรายได้เฉลี่ย 7,001-10,000 บาท 2) โดยภาพรวมพนักงานให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการในบริษัทฯ ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญด้านกิจกรรมและชมรม รองลงมาคือ ด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ด้านสวัสดิการอื่น ๆ สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือทางการเงิน และด้านที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ สวัสดิการด้านเงิน

ช่วยเหลือ 3) พนักงานให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดกับการบูรณาการทางสังคม การพัฒนาความสามารถของพนักงาน สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ สิทธิความเป็นส่วนตัว การให้เกียรติ และความนับถือ ความสมดุลชีวิตและสภาพจิตใจ สำหรับด้านความสามารถและความมั่นคงในงานกับความสอดคล้องทางสังคมมีความคิดเห็นเท่ากัน และให้ความสำคัญน้อยที่สุดกับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม 4) การจัดสวัสดิการของบริษัทกับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันดังนี้ สวัสดิการด้านอื่น ๆ ด้านกิจกรรมและชมรม สวัสดิการด้านเงินช่วยเหลือ ด้านเงินช่วยสนับสนุนการ สวัสดิการด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล ตามลำดับ

ลัดดาวัลย์ สกุลสุข (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 303 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขลักษณะและสุขภาพของพนักงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับผู้อื่นภายในองค์กร และด้านลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาส พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ด้านสิทธิส่วนบุคคล และด้านการดำเนินชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน พบว่า อายุและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานสมรส และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตที่ไม่แตกต่างกัน

สุทิน สายสงวน (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน of ข้าราชการ : ศึกษากรณีข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรที่ประจำสำนักงานเกษตรอำเภอในภาคใต้ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง ทั้งในมิติความพึงพอใจในการทำงาน และมิติสุขภาพจิตในการทำงาน และพบว่า ความขัดแย้งทางบทบาท ความคลุมเครือทางบทบาท และความเสียเปรียบสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งสองมิติ ในทางตรงกันข้ามการคำนวณทางสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งสองมิติ อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ในขณะที่เพศและการศึกษามีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตในการทำงาน รายได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งสองมิติ แต่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์ทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณา

อิทธิพลของตัวแปรอิสระทุกตัวพร้อมกัน พบว่า การคำนึงทางสังคม ความเสียเปรียบสัมพัทธ์ ความคลุมเครือทางบทบาท และความขัดแย้งทางบทบาท มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในมิติความพึงพอใจในการทำงานจากมากไปหาน้อยตามลำดับ สำหรับมิติสุขภาพจิตในการทำงานได้รับอิทธิพลมากที่สุดจากความคลุมเครือทางบทบาท รองลงมาคือ ความเสียเปรียบสัมพัทธ์ การคำนึงทางสังคม และความขัดแย้งทางบทบาท ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งสี่สามารถทำนายตัวแปรตามได้ประมาณ 41% สำหรับมิติความพึงพอใจ และ 42% สำหรับมิติสุขภาพจิต แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทางสังคมวิทยา โครงสร้างทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ

สุทธิพร ดันติเสรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ฟาบริเนต จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ฟาบริเนต จำกัด ส่วนใหญ่ อายุต่ำกว่า 25 ปี รายได้ระหว่าง 215-240 บาทต่อวัน จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สถานภาพโสด มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี และทำงานล่วงเวลา 1-3 ครั้ง ต้องงดการจ่ายค่าจ้าง

2. พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ฟาบริเนต จำกัด มีคุณภาพชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และสามารถเรียงลำดับด้านที่มีคุณภาพชีวิตมากที่สุดจนจึ้นน้อยที่สุดได้คือ ด้านสภาพการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.13 ด้านค่านึงถึงประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม ค่าเฉลี่ย 2.96 ด้านธรรมเนียมในองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.81 ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่น ค่าเฉลี่ย 2.67 ด้านการบูรณาการทางสังคม ค่าเฉลี่ย 2.65 ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ย 2.50 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.50 และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าเฉลี่ย 2.33

3. พนักงานที่มีอายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน จำนวน ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา ที่แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีความเห็นต่อการปกครอง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน จะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุพรรณมา ประทุมวัน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานผลิตสายยาง กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในโรงงานผลิตสายยาง จำนวน 206 คน และหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 17 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับสูงมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในระดับดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน