

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทซันไชน์
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

Factors that affect the performance of Chinese staff in Sunshine
International Ltd



ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทซันไชน์
อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

Factors that affect the performance of Chinese staff in Sunshine International Ltd



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2556



© 2557

ชูหนิง หลิน
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนใน บริษัท ชันไซน์
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ผู้วิจัย ชูหนิง หลิน

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

15 กรกฎาคม 2557

ชูหญิง หลิน. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กรกฎาคม 2557, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต
จำกัด (112 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของพนักงาน
ชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต จำกัด เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
ของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต จำกัด เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ
คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต จำกัด เพื่อศึกษา
ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต
จำกัด และเพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรม
องค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต
จำกัด วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอ้างอิง ใช้การทดสอบเชิงอนุมาน ด้วยการ
วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis : MRA) ในสมมุติฐานที่กำหนดขึ้น
สำหรับกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 254 คน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผล
การศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จด้านการทำงานเป็นทีม ด้าน
การพัฒนาความรู้ ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 1 ซึ่งกำหนดว่า ศักยภาพการทำงานมี
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผล
การศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่
เหมาะสมและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการจัดองค์การและ
การบริหาร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 2 ซึ่งกำหนดว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพล
ต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการดูแลเอาใจใส่ในองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร ไม่ส่งผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: ศักยภาพการทำงาน , ประสิทธิภาพการทำงาน , ปัจจัยที่ส่งผลในการทำงาน



LIN, S. M.B.A., July 2557, Graduate School, Bangkok University.

Factors that affect the performance of Chinese staff in Sunshine. International Ltd.

(112 pp).

Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

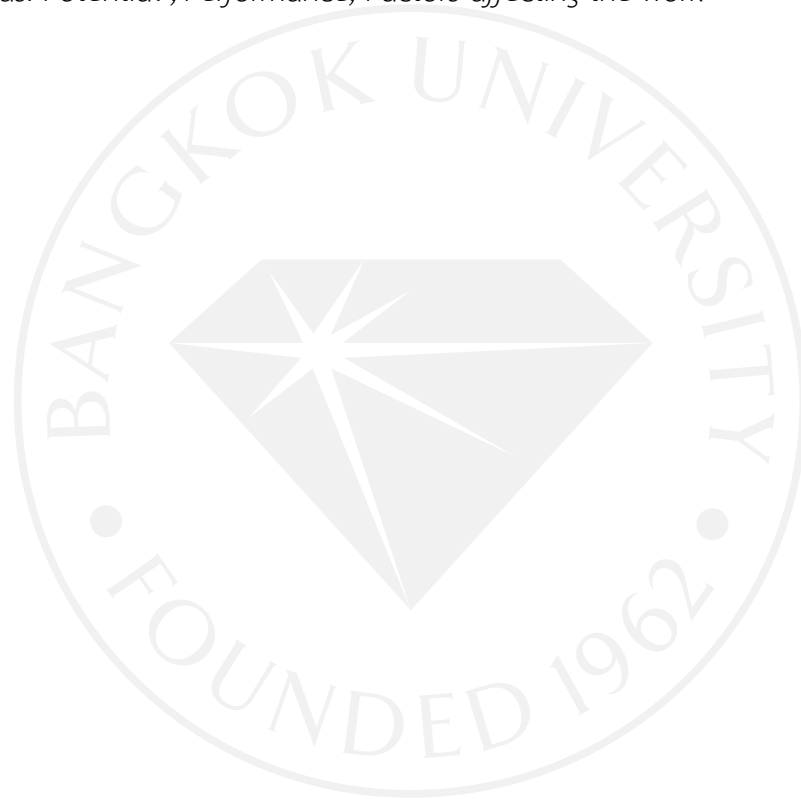
This research aims to study the potential employee on the Chinese in Sunshine International Limited. To study the culture of Chinese staff in Sunshine International Limited. To comment on the quality of work life of employees, the Chinese in Sunshine International Limited. To study the opinions on the effectiveness of the work of Chinese staff in Sunshine International Limited and to study the influence of the potential function quality of work life And corporate culture influence employee productivity in China in the Sunshine International Limited. Statistical methods and data analysis. Descriptive statistics including frequency, percentage, mean and standard deviation. According to the statistics Using inferential tests By linear regression analysis. (Multiple Regression Analysis : MRA) Assumptions set forth in for example, there were 254 people can summarize the results as follows.

1. Potential factors and performance factors. The study found that overall. Potential factors all 5 sides. Is a better understanding of the work. The standard of the work assigned. The amount of work done successfully working as a team. Developing knowledge As a result of the positive performance factors. Statistically significant at the .05 level. Results were consistent with the above hypothesis 1, which requires that the potential influence of different performance.

2. Factors, quality of work life and performance factors. The study found that overall. Quality of work life factors and three aspects: the compensation is reasonable and fair. Environmental safety and health. The organization and administration. As a result of the positive performance factors. Statistically significant level above .05, consistent with Hypothesis 2, which requires that the quality of work life influence the performance of different.

3. Factors, organizational culture and performance factors. The study found that overall. Quality of work life factors and three aspects of care in the organization. Creativity in organizations As a result of the positive performance factors. Statistically significant at the .05 level. Their credibility in the organization. Not affect the performance. Results were consistent with the above hypothesis 3, which defines corporate culture influence the performance of different.

Keywords: Potential , Performance, Factors affecting the work



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำต่างๆ ตลอดจนกระบวนการตรวจสอบแก้ไขงานดังกล่าวในทุกๆ ขั้นตอน ด้วยความเอาใจใส่และสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้คำชี้แนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย เพื่อการปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุงเครื่องมือในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ และท่านเจ้าของผลงานทางวิชาการทุกท่าน ตามรายละเอียดดังที่ปรากฏในบรรณานุกรม รวมทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในด้านต่างๆ เป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพทุกท่าน ที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร บริษัทซันโซเน่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่ได้สนับสนุนและอนุมัติให้ทำการวิจัย รวมถึงบุคลากรทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามในครั้งนี้

ท้ายที่สุด คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ครอบครัว และญาติพี่น้อง คณาจารย์ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ มาโดยตลอด แก่ผู้วิจัยจนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ชูหญิง หลิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 กรอบแนวความคิด	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านประสิทธิผลองค์กร	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยศักยภาพการทำงาน	17
2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน	30
2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	35
2.5 ข้อมูลบริษัทบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	60
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
2.7 สมมติฐาน	64
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
3.3 วิธีที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยศักยภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	85
ส่วนที่ 6 การนำเสนอส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน	87
ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	90
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	91
5.2 การอภิปรายผลสมมติฐาน	93
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	96
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก	101
แบบสอบถาม	102
ประวัติผู้เขียน	112
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1:	แสดงจำนวนพนักงานของบริษัทชั้นไอซ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	66
ตารางที่ 4.1:	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
ตารางที่ 4.2:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	74
ตารางที่ 4.3:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย	75
ตารางที่ 4.4:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ	76
ตารางที่ 4.5:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	77
ตารางที่ 4.6:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้	78
ตารางที่ 4.7:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม	79
ตารางที่ 4.8:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	80
ตารางที่ 4.9:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการจัดองค์การและการบริหาร	81
ตารางที่ 4.10:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการดูแลเอาใจใส่	82
ตารางที่ 4.11:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	83
ตารางที่ 4.12:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	84
ตารางที่ 4.13:	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไอซ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน	87
ตารางที่ 4.15: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน	88
ตารางที่ 4.16: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน	89
ตารางที่ 4.17: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	90



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ภาพที่ 2: รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ	52
ภาพที่ 3: แสดงระดับของวัฒนธรรม	55



คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการเพิ่มของผลผลิตและการปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจึงเป็นการพัฒนาองค์กรและเป็นการจัดการเรื่องพนักงานที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและต้องมีความสามารถในการบริหารคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนอง สอดคล้องประสานสัมพันธ์กันอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตมีบทบาทสำคัญในแง่ความผาสุกของมนุษย์ ซึ่งคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับสวัสดิการมนุษย์และความสุข พัฒนาการทางด้านแนวคิดและความหมายของคุณภาพชีวิตมีความเป็นมาอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี พ.ศ. 2493-2502 (Maslow, 1954) ได้พัฒนา ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่นักการจัดการ ให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นการศึกษาความต้องการของพนักงาน โดยนำมาเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และส่วนหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของ พนักงานเช่นกัน เนื่องจากมนุษย์ย่อมมีความต้องการ และเมื่อความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเกิดความเครียด นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน เพื่อหาวิธีการหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่สิ่งที่ตนเองต้องการ เพื่อลดความตึงเครียดนั้นความสุขในการทำงานของคนในองค์กร มีความสำคัญต่อการทำงานและองค์กรอย่างแท้จริง คนทำงานที่มีความสุขนั้น ไม่ได้หมายถึงรายได้เป็นสิ่งเดียวที่สำคัญที่สุด ต้องมี “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ซึ่งหมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมในการทำงานของบุคคล และเน้นมิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ รวมทั้ง ยังครอบคลุมทุกเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรมในการทำงาน และสภาพในการทำงาน ตลอดจน ควรให้ความสำคัญที่บทบาทการทำงาน ได้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนที่ทำงานในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงาน และยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของบริษัทที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิผล อันจะส่งผลให้บริษัทมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและแข่งขันในตลาดได้อย่างเต็มประสิทธิผลจนสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.2.4 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.2.5 เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเลือกใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานชาวจีนที่สามารถอ่านภาษาไทยได้ทุกคนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด จำนวน 546 คน ซึ่งขอความร่วมมือในการตอบของแต่ละคนโดยพนักงานทุกคนให้ความสนใจสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทุกคน (ฝ่ายบุคคล บริษัท ชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2557) โดยใช้วิธีการสุ่มสุ่มแบบตามสะดวก (การสุ่มแบบตามความสะดวก คือ การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น คัดเลือกหน่วยตัวอย่างโดยยึดหลักความสะดวก เป็นสำคัญ) ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 546 คน (ฝ่ายบุคคล บริษัท ชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2557) ได้สุ่มแบบตามสะดวกจำนวน 254 คน โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตร Taro Yamane ในส่วนของบทที่สาม จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้จากการกำหนดสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมาจากการใช้สูตรของ Yamane (1967, pp.886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ยอมให้คาดเคลื่อนร้อยละ 5

2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด ซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน

- 2.1.1.1 ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
- 2.1.1.2 คุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.1.1.3 ปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ
- 2.1.1.4 การทำงานเป็นทีม
- 2.1.1.5 การพัฒนาความรู้

2.1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

- 2.1.2.1 การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม
- 2.1.2.2 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
- 2.1.2.3 การจัดการองค์การและการบริหาร

2.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 2.1.3.1 ด้านการดูแลเอาใจใส่
- 2.1.3.2 ด้านความน่าเชื่อถือ
- 2.1.3.3 ด้านความคิดสร้างสรรค์

2.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีน

2.2.1 คุณภาพงาน

2.2.2 ปริมาณงาน

2.2.3 การติดต่อสื่อสาร

2.2.4 เวลาที่ใช้ในการทำงาน

2.2.5 การตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรค

2.2.6 การปฏิบัติตามระเบียบวินัย

2.2.7 การวางแผนและการจัดระบบงาน

2.2.8 การรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้

2.2.9 การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กร

2.2.10 การพัฒนาฝีมือและประสบการณ์

2.2.11 การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

2.2.12 การหมั่นดูแลเอาใจใส่งาน

2.2.13 การมีความรับผิดชอบในงาน

2.2.14 การประเมินประสิทธิผลของตนเอง

2.2.15 การจัดระเบียบงาน

3. สถานที่ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด

4. ระยะเวลาในครั้งนี้มีช่วงเวลาในการทำการศึกษาและเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2557

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัดที่มีต่อศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

1.4.2 ทำให้ทราบอิทธิพลของศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงาน และยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของบริษัทที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะส่งผลให้บริษัทมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและแข่งขันในตลาดได้อย่างเต็มประสิทธิภาพจนสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นต่อไป

1.4.3 ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาสำหรับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริโภคนที่เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาค้นคว้าวิจัยพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.5.2 คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานโดยรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของพนักงานในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด ที่ทำให้พนักงานมีความสุข มี

อิสระในการตัดสินใจ มีความมั่นคงและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและมีคุณภาพ

1.5.3 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของพนักงานในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด มีการริเริ่มมีการถ่ายทอดระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

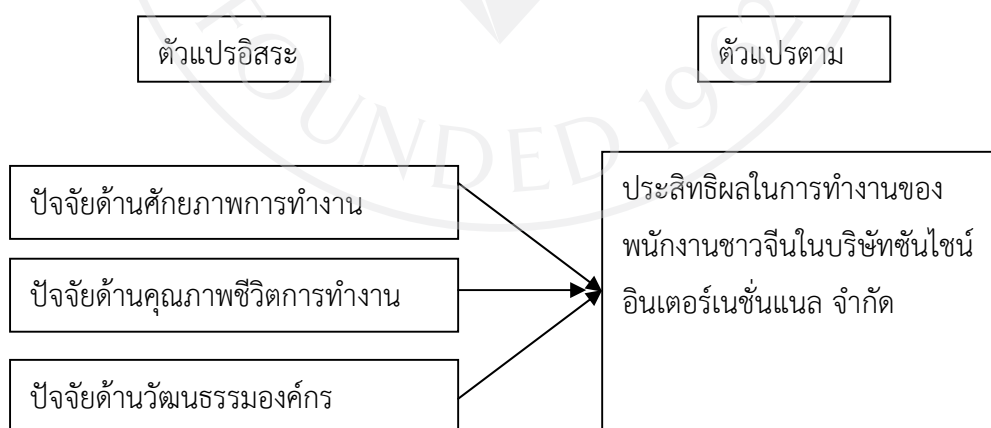
1.5.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถทำงานอย่างมีระบบ มีการตรวจสอบและควบคุมภายใน รวมถึงมีวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานได้ ซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด กำหนดไว้

1.5.5 พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด

1.5.6 บริษัท หมายถึง บริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด

1.6 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 1.1: แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารทางวิชาการ เพื่อนำมาศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านประสิทธิผลองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยศักยภาพการทำงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
- 2.5 ข้อมูลบริษัทบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ต จำกัด
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 สมมติฐาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านประสิทธิผลองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ได้มีผู้ให้แนวคิด และความหมายของประสิทธิผล ไว้หลายประการ ตามทัศนะของแต่ละบุคคล ดังนี้

1.1 ความหมายของประสิทธิผล

ภรณ์ กীরดีบุตร มหานนท์ (2549, หน้า 42) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล เป็นความสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจการด้านการปรับตัวและรักษาสภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากร การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตการผลิตผลในรูปบริการหรือสินค้า การปฏิบัติงานด้านเทคนิคหรือด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพการลงทุนในองค์กร การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรมและการตอบสนองความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2550, หน้า 247) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับขีดขั้นที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำให้ความต้องการด้านผลงานของบทบาทผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ นักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายเกี่ยวกับ ผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์ของการลงทุน ในแง่มุมมองฝ่ายผลิตถือว่า ประสิทธิผล คือคุณภาพ หรือปริมาณของผลผลิต

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 97) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2551, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และได้รับประโยชน์มากที่สุด

รุ่ง แก้วแดง (2550, หน้า 168 - 169) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและยังกล่าวว่าความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปในขณะที่ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือการประสานประสานใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสูญเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

สมชาย ทิรัญกิตติ (2552, หน้า 76) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ เป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพว่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” และประสิทธิภาพ เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)”

รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์ (2550, หน้า 21) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถของการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลกำไร และมีคุณภาพ

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จากการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 การวัดประสิทธิผล

การวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goal optimization) ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ หมายถึงความสามารถขององค์กรในการ

ได้มา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ประการที่ 2 คือแนวความคิดด้านระบบ การวิเคราะห์เป้าหมายตามแนวความคิดนี้มุ่งที่การกระทำ ในระบบ ซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา ประการสุดท้าย คือการเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

พิทยา บวรพัฒนา (2551, หน้า 184 - 197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร แบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลควรวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์กรและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐาน คือ องค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริง มีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด

1.2.2 โดยใช้ความคิดระบบ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องพิจารณา ถึงปัจจัยนำออกขององค์กรเป็นสำคัญ การวัดประสิทธิผลจากส่วนอื่นขององค์กร เช่นปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก จะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น

1.2.3 โดยดูจากความสามารถขององค์กร ซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม

1.2.4 จากค่านิยม เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่องของแต่ละบุคคล หรือจิตวิสัย ซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้น จึงวัดจากผู้ประเมินเป็นตั้งเกณฑ์การวัด เช่นการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดการวัดประสิทธิผลผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวัดประสิทธิผล ทำได้หลายด้าน ได้แก่ การวัดการบรรลุเป้าหมาย การวัดแนวความคิดด้านระบบและการวัดพฤติกรรมของบุคคล ในเรื่องสมรรถนะ เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคคล ที่สามารถพัฒนาได้ยากและง่าย ขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะของแต่ละคน และได้ใช้วิธีวัดพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการวัดส่วนของความรู้ความสามารถ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ และผลสำเร็จอันเกิดขึ้นตามเป้าหมายของโครงการ 4 ด้าน ได้แก่ความรวดเร็วในการบริการ ด้านลดขั้นตอนการทำงาน ด้านความประหยัด และ ด้านความสะอาด

1.3 การศึกษาประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ประดิษฐ์ สุคนธสวัสดิ์ (2550, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก คือ ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับ ประสิทธิภาพและสามารถมองได้ชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

เทคโนโลยีที่สำคัญอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ในการพัฒนาระบบบริหาร ก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถได้ข้อมูลได้ ข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็ว และถูกต้อง สำหรับใช้ในการวางแผนและตัดสินใจระบบสารสนเทศเป็นระบบที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของงานประยุกต์คอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะระบบนี้ครอบคลุมถึงงาน ข้อมูลด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่ก้าวหน้าและทันสมัยจะต้องมีระบบสารสนเทศไว้ใช้งาน การจัดทำระบบสารสนเทศนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แต่เดิมหน่วยงานทั้งหลายจะคุ้นเคยกับการทำงานด้วยมือมาตลอด นอกจากนั้นการที่มีทัศนคติว่าคนทุกคนตั้งใจจะฉ้อราษฎร์บังหลวง ในระบบราชการจึงต้องมีระบบตรวจสอบการทำงานหลายชั้น งานอย่างเดียวกันต้องมีผู้ปฏิบัติหลายคน เพื่อเป็นการตรวจสอบกันและกัน ด้วยเหตุนี้ ถ้าหากเรานำคอมพิวเตอร์มาใช้โดยไม่เปลี่ยนรูปแบบ หรือขั้นตอนการปฏิบัติเดิมแล้ว การใช้คอมพิวเตอร์ก็ยังคงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ต้องการ เพราะยังคงต้องทำงานซ้ำซ้อน ใช้คนมาก ใช้กระดาษมากอย่างเดิม (อนุทิน จิตตสิริ, 2551, หน้า 18 - 19)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น จะส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องให้สัดส่วนทั้งสองมีความสมดุลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรและบุคลากรเป็นสิ่งที่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะผลลัพธ์ขององค์กร ก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ก็หมายความว่าองค์กรไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทำนองเดียวกัน หากองค์กรไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการและจัดสรรขอบเขตหน้าที่งาน หรือสนับสนุนการพัฒนาให้ทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน เรื่องของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้แจ้งทางวิชาการ (Explicit Knowledge) เข้ากับการนำเอาความรู้ที่ผูกพันหรือฝังรากลึกอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน (Tacit Knowledge) มาจัดระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งหมายความว่า เจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถเข้าถึงและรับรู้ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม มีจิตใจของความใฝ่รู้และขีดความสามารถในการประมวลความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

พิภพ วังเงิน (2553, หน้า 164) ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นรับผิดชอบการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจาก 25 งานที่ปฏิบัติ มีแรงกระตุ้นภายในตัวและกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เขาจะเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ

1. ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง
2. ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป
3. ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องการรู้ว่าตนทำงานได้ดีเพียงใดแค่ไหน

ไหน

ดังนั้น การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะต้องประกอบด้วยระบบที่ดี เมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้วสามารถเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ใช้ประโยชน์หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ระบบก็จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติได้ โดยการจัดให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีเพิ่มเติม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งพฤติกรรมของคนต้องการความสำเร็จ จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้

1.4 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

สถานภาพส่วนบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในการพัฒนางาน

พรทิพย์ วรกิจโกศาทร (2554, หน้า 312) ได้กล่าวถึงประชากรศาสตร์ หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป โดยความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารลักษณะประชากรศาสตร์ คือ

1. เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่า คุณลักษณะบางอย่างของเพศชาย และเพศหญิงที่ต่างกัน ส่งผลให้การสื่อสารของชายและหญิงต่างกัน เช่นการวิจัยการชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่าเด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ส่วนเด็กวัยรุ่นหญิง

สนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์มากที่สุด แต่ก็มีการวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า ชายและหญิงมีสื่อสารและรับสื่อไม่ต่างกัน

2. อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่มีอายุต่างกันให้เชื่อฟัง หรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น มีความยากง่ายต่างกัน ยิ่งมีอายุมากกว่าที่จะสอนให้เชื่อฟัง ให้เปลี่ยนพฤติกรรมก็ยิ่งยากขึ้น การวิจัยโดย ซี.แมเปิล (C.Maple) และไอ แอล เจนิส และ ดีเรฟ (I.L.Janis & D.Rife) ได้ทำการวิจัยและให้ผลสรุปว่า การชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคน จะยากขึ้นตามอายุของคนที่เพิ่มขึ้น อายุยังมีความสัมพันธ์ของข่าวสาร และสื่ออีกด้วย เช่นภาษาที่ใช้ในวัยต่างกันก็ยังมี ความต่างกัน โดยพบว่าภาษาใหม่ ๆ แปลก ๆ จะพบในคนหนุ่มสาว สูงกว่าผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร ดังงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ว่า การศึกษาของผู้รับสารนั้น ทำให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะสนใจข่าวสาร ไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ และมักรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4. ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึงอาชีพรายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล โดยมีรายงานหลายเรื่องที่ได้พิสูจน์ว่า ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจนั้น มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน

ปรมะ สตะเวทิน (2553, หน้า 112) ได้กล่าวถึงคนมีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการจะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นมากกว่าการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมและสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่อายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและ

เข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษาดำรงจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ และสถานภาพทางสังคมของบุคคล อิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร เพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทักษะคิด ค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน

2 มุมมองแบบ "แนวทางภายใน" (Internal Approach) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องผลผลิต (Productivity) และความพึงพอใจของลูกจ้างแนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบและกระบวนการภายในอย่างดี ระบบและกระบวนการที่จัดการได้ดี และตรวจสอบได้จากลักษณะต่างๆ ได้แก่ สมาชิกองค์กรมีเอกภาพหรือประสานงานกันดีได้เป็นอย่างดี ข้อมูลในองค์กรไหลเวียนได้ดี ลูกจ้างมีผลงานดี มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความผูกพันกับความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่มีระบบและกระบวนการที่จัดการที่ดีเป็นที่น่าทำงาน ขณะที่ความยากของแนวทางตามมุมมองแรกเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย ความยากของแนวทางนี้อยู่ที่การกำหนดระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การวัดประสิทธิภาพที่นิยมตามแนวทางนี้คือการมุ่งวัดความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้าง โดยความพึงพอใจในการทำงานจะสะท้อนประสิทธิภาพการทำงาน ขณะที่ความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้างสะท้อนประสิทธิภาพส่วนบุคคล

Boyne (2010, p.213) ได้แสดงความคิดเห็นว่าแม้จะมีความตื่นตัวที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงมีนโยบายออกมามากมาย แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ประสิทธิภาพสำหรับองค์กรภาครัฐโดยตรง Boyne จึงพยายามให้คำนิยามที่เหมาะสมบนพื้นฐานการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเรื่องประสิทธิภาพองค์กรสำหรับภาคเอกชน

1. รูปแบบเป้าหมาย (Internal Approach) เป็นรูปแบบที่เก่าแก่ที่สุดและเข้าใจง่ายที่สุดสำหรับการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพองค์กร แนวคิดพื้นฐานคือว่าองค์กรก่อตั้งขึ้นเพื่อเป้าหมายบางอย่างที่บุคคล ครอบครัว หรือชุมชนไม่อาจบรรลุได้ด้วยตนเอง แม้เมื่อเวลาผ่านไป เป้าหมายต่างๆ อันเป็นที่มาแห่งองค์กรอาจปรับเปลี่ยนไปได้ แต่ไม่ว่าอย่างไร เป้าหมายก็ยังเป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์กร และความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายก็คือเครื่องวัดประสิทธิภาพขององค์กร แม้จะเป็นที่นิยม แต่การนำรูปแบบนี้มาใช้กับองค์กรภาครัฐมักประสบปัญหาเนื่องจากภาครัฐมักไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่มีรายละเอียดชัดเจน ข้อนี้ก็เป็นธรรมชาติของการทำงานระดับสาธารณณะที่สัมพันธ์กับนโยบายทางการเมือง นโยบายเดียวกันอาจเป็นที่สนับสนุนด้วยผู้ที่มีเป้าหมาย

แตกต่างกัน ดังนั้น จึงมักละเว้นการให้รายละเอียดที่ชัดเจนเพื่อให้นโยบายเปิดกว้างไว้ อันส่งผลดีในแง่ที่ว่านโยบายดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนเพื่อนำไปปฏิบัติจากหลายๆ ฝ่าย สำหรับองค์การภาครัฐแทนที่จะกำหนดเป้าหมายขององค์การภาครัฐ แต่มักใช้คำประกาศพันธกิจกว้างๆ เช่น "สุขภาพที่ดีขึ้น" แต่ไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดว่า "สุขภาพกาย หรือจิต" "สุขภาพของใครบ้าง" "ดีขึ้นในแง่ใด" คำถามลอยๆ เช่นนี้มักทำให้นโยบายที่นำมาใช้นำไปสู่ความขัดแย้งด้านการจัดสรรทรัพยากรได้ในที่สุด นอกจากนี้ความสัมพันธ์กับนโยบายการเมืองแล้ว องค์การภาครัฐยังมีอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นปัญหา คือ แต่ละองค์การมักมีหลากหลายเป้าหมาย หลายองค์การสามารถตอบสนองบางเป้าหมายได้ดีกว่าเป้าหมายอื่นๆ ทำให้กล่าวได้ตามมุมมองนี้ว่าองค์การภาครัฐสามารถมีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ หากนำเป้าหมายมาวัดประสิทธิภาพโดยมีอาชระบุนและกำหนดรายละเอียดเป้าหมายได้ครอบคลุม ก็จะส่งผลต่อทิศทางการทำงานขององค์การให้บิดเบือนไปจากที่ควรจะเป็น ปัญหาอีกประการหนึ่งขององค์การภาครัฐก็คือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายในการปฏิบัติงานจริง มีหน่วยงานภาครัฐหลายแห่งมีการแทนที่เป้าหมายขององค์การด้วยเป้าหมายอื่นๆ ในการปฏิบัติงานจริง เช่น เป้าหมายในการรักษาผลประโยชน์ส่วนตนของหน่วยงาน

2. รูปแบบทรัพยากรระบบ รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม นิยามเรื่องประสิทธิภาพที่รูปแบบนี้ใช้มี 2 ประการ นิยามแรกคือ "ความอยู่รอด" นิยามนี้ใช้กับองค์การภาคเอกชนโดยเฉพาะ หลายคนมีทัศนะว่าองค์การที่อยู่รอดก็คือองค์การที่ประสบความสำเร็จ ขณะที่องค์การที่ต้องยุติกิจการก็คือองค์การที่ล้มเหลวอีกนิยามหนึ่งให้ความสำคัญกับ "เงื่อนไขของความอยู่รอด" องค์การต้องการทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมเพื่อดำรงอยู่ เช่น สินค้าและบริการจากองค์การอื่น เงินจากลูกค้า เป็นต้น ตามนิยามนี้ องค์การที่มีประสิทธิผลจะสามารถดึงดูดทรัพยากรได้มาก ยิ่งดึงดูดทรัพยากรที่องค์การต่างๆ แย่งชิงกันได้มากเท่าใด ประสิทธิภาพก็มากขึ้นเท่านั้น รูปแบบนี้มักมีข้อวิจารณ์ว่าให้ความสำคัญแก่ปัจจัยนำเข้ากระทั่งละเลยปัจจัยนำออกหรือผลลัพธ์ ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อนำมาใช้กับองค์การภาครัฐ ก็จะพบกับปัญหาอื่นๆ อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นเรื่องความอยู่รอดไม่ค่อยสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานขององค์การภาครัฐ องค์การเหล่านี้อาจถูกยุบด้วยเหตุผลทางการเมืองแม้ว่าจะมีประสิทธิผล หรือองค์การที่ไร้ประสิทธิผลก็อาจอยู่รอดด้วยเหตุผลทางนโยบาย นอกจากนี้ ความสามารถในการดึงดูดทรัพยากรโดยมากก็เป็นเรื่องของการเมืองเช่นกัน

3. รูปแบบกระบวนการภายใน รูปแบบนี้ไม่ได้พิจารณาที่ประสิทธิผลโดยตรงแต่ให้ความสำคัญกับลักษณะขององค์การที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลแทน ได้แก่กระบวนการภายในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นในด้านระบบกลไก เช่น ระบบการเงิน ระบบข้อมูลหรือเป็นในด้านบุคลากร

เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน และสวัสดิการ รูปแบบนี้ได้รับการวิจารณ์คล้ายกับรูปแบบทรัพยากรระบบ นั่นคือ แทนที่จะให้ความสำคัญปัจจัยนำออกหรือผลลัพธ์ รูปแบบนี้กลับให้ความสนใจกับสิ่งอื่นได้แก่ กระบวนการภายในองค์กร

4. รูปแบบคุณค่าที่แข่งขันกัน รูปแบบนี้เป็นการสังเคราะห์รูปแบบทั้ง 3ข้างต้น โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าองค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับเกณฑ์ผลงานที่ขัดแย้งกัน มีอยู่ 2มิติที่ใช้อธิบายเกณฑ์เหล่านี้ มิติแรกเป็นเรื่องของท่าทีที่ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญมีต่อการควบคุมและความยืดหยุ่น เช่น กระบวนการภายในและเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์การ ควรจะอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด หรือควรจะให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารในการพัฒนาวิธีการของตนขึ้นมา มิติที่สองเป็นเรื่องของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เช่น ผู้มีส่วนได้เสียควรเป็นผู้ที่อยู่ในหรือภายนอกองค์การ เมื่อนำทั้งสองมิตินี้มาพิจารณาควบคู่กัน พร้อมกับคำตอบที่แตกต่างกันต่อแต่ละมิติ ก็จะได้ "รูปแบบอุดมคติ" (ideal type) 4 แบบ ซึ่งบางส่วนสามารถครอบคลุมรูปแบบที่พิจารณามาก่อนได้ ได้แก่

- 1) รูปแบบเป้าหมาย - เน้นการกำกับควบคุมและเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่มอบหมายจากภายนอก
- 2) รูปแบบทรัพยากรระบบ - เน้นความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อดึงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด
- 3) รูปแบบกระบวนการภายในที่ให้ความสำคัญด้านระบบกลไก - เน้นการกำกับควบคุมแต่กระบวนการกำหนดจากภายในองค์กร
- 4) รูปแบบกระบวนการภายในที่ให้ความสำคัญด้านบุคลากร - เน้นความยืดหยุ่นและการกำหนดกระบวนการจากภายในองค์กรเพื่อพัฒนาและให้สวัสดิการบุคลากร

รูปแบบคุณค่าที่แข่งขันกันเป็นที่นิยมมากเนื่องจากช่วยให้เห็นความชัดเจนของเกณฑ์ประสิทธิผลที่องค์กรคาดหวัง เริ่มจากตัวแบบของ "Balanced Scorecard" รูปแบบนี้ช่วยให้ตระหนักว่าไม่อาจจะตอบสนองคุณค่าสองอย่างได้ในเวลาเดียวกัน คือ ไม่อาจตอบสนองต่อการกำกับควบคุมและความยืดหยุ่นได้ในเวลาเดียวกัน และไม่อาจให้ความสำคัญเบื้องต้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและภายในได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องเลือกคุณค่า ซึ่งผลของการเลือกก็คือรูปแบบต่างๆ 4 รูปแบบนั้น ที่ต่างก็มีเกณฑ์การตัดสินประสิทธิผลในแบบของตน อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้โดยเนื้อหากจริง ๆ แล้วมิได้เสนอสิ่งใหม่ เพียงแต่สังเคราะห์รูปแบบที่มีอยู่เดิม

5. รูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย รูปแบบนี้พยายามครอบคลุมทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์การ การตอบสนองแต่ละกลุ่มย่อมนำไปสู่เกณฑ์การตัดสินประสิทธิผลที่แตกต่างกัน และแม้ว่าทุกกลุ่มจะใช้เกณฑ์ชุดเดียวกัน แต่การให้น้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ในชุดนั้นก็ผันแปรไปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ นอกจากนี้ ตัวเกณฑ์เองก็ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง

ของความต้องการและอำนาจระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยรวมจึงกล่าวได้ว่าประสิทธิผลขององค์การวัดได้ด้วยความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ คำวิจารณ์สำคัญต่อรูปแบบนี้ก็คืออาจทำให้องค์การให้ความสำคัญกับการสร้างความชอบธรรมและรักษาภาพลักษณ์ของตน มากกว่าที่จะทุ่มเทแก่นื่องาน และยังทำให้เกณฑ์ประสิทธิผลอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจมากกว่าในขณะนั้น อีกปัญหาที่สำคัญก็คือในกรณีที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน การแสวงหาเกณฑ์รวมสำหรับตัดสินประสิทธิผลก็จะเป็นไปไม่ได้

Boyne (2010, pp. 222 - 223) เห็นว่ารูปแบบทรัพยากรระบบและแบบกระบวนการภายในไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรภาครัฐ เนื่องจากทั้งสองให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เชื่อว่าสัมพันธ์กับประสิทธิผล (ได้แก่ ทรัพยากร ระบบกลไกขององค์การ หรือบุคลากร) มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับตัวเนื้องานโดยตรง เขาเห็นว่าควรนำรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมาใช้ รูปแบบเป้าหมายมีลักษณะเด่นตรงที่เน้นโดยตรงที่ประสิทธิผลการทำงาน ส่วนรูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียช่วยให้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ขององค์กรภาครัฐ อีกทั้งรูปแบบเป้าหมายยังช่วยแก้ไขจุดอ่อนของรูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย นั่นคือ ประสิทธิผลการทำงานขององค์กรน่าจะเป็นสิ่งที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน แม้ว่ากลุ่มเหล่านี้อาจจะให้น้ำหนักกับแต่ละด้านของประสิทธิผลในลักษณะที่แตกต่างกัน รูปแบบเป้าหมายจึงช่วยให้สามารถหาจุดร่วมได้ และจุดร่วมนี้ได้ขึ้นกับทัศนะของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียล้วนๆ แต่มีพื้นฐานจากลักษณะการทำงานจริงขององค์กร ในทางกลับกันรูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียก็แก้ไขจุดอ่อนของรูปแบบเป้าหมาย นั่นคือ รูปแบบเป้าหมายอาจจะละเลยธรรมชาติของการบริการภาครัฐ รูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียช่วยให้เห็นว่ากระบวนการกำหนดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย และช่วยให้เห็นว่าการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ Boyne จะเห็นว่าองค์กร

ภาครัฐควรนำรูปแบบทั้งสองมาใช้ แต่ก็ยังไม่ได้ให้รายละเอียดชัดเจน โดยชี้ว่าควรมีการศึกษาวิจัยต่อไป

Radnor & Barnes (2009, p. 385) ระบุว่ามีการแยกประเภทการวัดและประเมินผลงานออกเป็น 2 แบบ คือ มีประสิทธิผล (efficient) และ มีประสิทธิภาพ (effective) ประสิทธิผลเกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างผลผลิตและทรัพยากรที่ใช้สำหรับทรัพยากรเท่าๆ กัน ถ้าองค์กรใดสามารถให้ผลผลิตได้มากกว่า ก็ถือว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิผลมากกว่า ขณะเดียวกันการประเมินประสิทธิผลจะมุ่งให้ความสนใจกับความเหมาะสมของปัจจัยนำออกของกระบวนการ ดังนั้นจึงกว้างกว่าการประเมินประสิทธิผลที่เน้นเฉพาะด้านปริมาณ เรื่องของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่คนให้ความสนใจกันตลอดมา เนื่องจากสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของการลงทุนและ

ผลตอบแทน อย่างไรก็ตาม ในสองทศวรรษที่ผ่านมา จุดเน้นได้เคลื่อนมาสู่เรื่องการประเมิน ประสิทธิภาพ เนื่องจากมุมมองเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการขององค์กรได้เปลี่ยนจากการเน้น ความเป็นกลไกมาสู่มิติของพฤติกรรม ทำให้มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ของกระบวนการมากขึ้น เช่น นวัตกรรม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ทั้งนี้ก็ได้ทิ้งเรื่องของประสิทธิภาพไป บางครั้งถึงกับนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลก็มีการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญถึงการ อธิบายความมีประสิทธิภาพของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการระบบ และกระบวนการภายในเช่นการดูจาก สมาชิกองค์กรมีเอกภาพหรือประสานงานกันได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีผลงานดี มีความพึงพอใจในงาน องค์กรที่มีระบบและกระบวนการจัดการที่ดีเป็นที่น่า ทำงาน ซึ่งข้อจำกัดของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด คือ เรื่องของการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้นงานวิจัย ครั้งนี้จึงได้ใช้การวัดความคิดเห็นของบุคลากรในการทำงาน โดยความคิดเห็นและความพึงพอใจใน การทำงานจะสะท้อนประสิทธิผลการทำงาน ทั้งนี้การอธิบายถึงประสิทธิผลจะต้องพิจารณาจาก “ผลงาน” ซึ่งเป็นเรื่องของกิจกรรมและกระบวนการ และเมื่อมีการวัดและประเมินผลกิจกรรมและ กระบวนการ จึงจะสามารถบอกได้ถึง “ประสิทธิผล” ขององค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยศักยภาพการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel พน์ส หันนาคินทร์ (2551, หน้า 133) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้อง ออกจากงานไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2551, หน้า 132) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคล อาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้บังคับบัญชาและการพัฒนา ตนเอง

สมาน รัชสิโยภฤกษ์ (2552, หน้า 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2550, หน้า 208-209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ธีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์ (2551, หน้า 4) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมพงศ์ เกษมสิน (2553, หน้า 534-535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิผลแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2550, หน้า 213) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

หลักการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิลันธนานนท์ (2551, หน้า 107-108) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของ บุคลากร
2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลด เกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและใน หลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนา ตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุ เป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ได้รับ มอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคล สามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าหมายของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ
7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่า จะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอนาคตด้วย
8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจก บุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าหมายของหน่วยงาน
9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็น ขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ชีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2552, หน้า 63) ได้เสนอแนะว่า องค์กรพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับมอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุด

โครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทางคือ การฝึกอบรม (training) และ การศึกษา (education or further study)

พนัส หันนาคินทร์ (2551, หน้า 32) ได้อธิบายถึงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการฝึกอบรม เน้นความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงานส่วนการศึกษาเป็นการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาความหมายของการศึกษาอย่างกว้างขวางแล้วการฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2552, หน้า 179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการใช้การศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภากาการศึกษาแห่งชาติ และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2551, หน้า 108) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าแนวทางใด มีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้เพิ่มขึ้น เมื่อองค์กรมีผลผลิตมากขึ้น บุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้นด้วย

วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้

ภิญโญ สาร (2552, หน้า 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on - the - job - study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว
5. วิธีฝึกระยะสั้น (learner training) เวลาโรงเรียนขาดครูกะทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (outside courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากร

ขีดความสามารถนั้นเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันการวัดผลงานนั้นจะวัดไปที่ปัจจัยวัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicators-- KPIs ทั้งนี้ competency ของแต่ละฟังก์ชันมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน และงานพัฒนาหรือ Human Resource Development เป็นอีกฟังก์ชันหนึ่งที่สำคัญซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ย่อมต้องการ competency เฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นนักพัฒนา

ความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรที่ดีนั้น พวกเขาจะต้องมี competency ที่สำคัญใน 4 เรื่องหลักด้วยกัน ได้แก่

1. ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ

นักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรหรือ HRD ที่จะต้องมีขีดความสามารถในงานวิชาชีพเฉพาะด้าน งานวิชาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นงานทางเทคนิคที่ไม่เหมือนสายงานอื่น ๆ ทั้งนี้สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development--ASTD) โดย McLagan ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (models for HRD practice) ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้ข้อกำหนดของ technical competency ซึ่งหมายถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

พบว่าขีดความสามารถในงานเทคนิคเฉพาะด้านนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่นักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรจะต้องเรียนรู้ รักที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเหล่านี้ ซึ่งเป็นเสมือนความสามารถขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของนักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรที่มีความต้องการที่จะก้าวเข้าสู่ขีดความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ ซึ่งความรู้ความสามารถทั้ง 11 ประการนี้จะส่งผลให้นักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administration Expert) ด้านงานพัฒนาบุคลากรที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากพนักงานได้

2. ความสามารถด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

นอกจากความรู้ในวิชาชีพที่นักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรจะต้องมีแล้ว ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่สำคัญมากก็คือ ความสามารถในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือ interpersonal competency เนื่องจากนักพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากรที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานทุกระดับ ย่อมจะทำให้พวกเขาได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากพนักงานเหล่านั้น และสัมพันธภาพที่ดีย่อมจะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปิดใจให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานทุกระดับนั้นจะนำไปใช้ประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

พบว่าความสามารถในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้นจะประกอบด้วย competency ย่อย ๆ อีก 8 ข้อตามผลการศึกษาของสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development--ASTD) โดย McLagan

ดังนั้นขีดความสามารถดังกล่าวจะช่วยทำให้นัก HRD สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่าย และส่งผลต่อไปยังบทบาทของการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร (employee champion) ที่นัก HRD จะต้องสื่อสารพูดคุยกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของพนักงานที่มีต่อระดับจัดการ

3.ความสามารถด้านสติปัญญา (intellectual competency)

ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่ช่วยทำให้นัก HRD ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารจัดการนั้นก็คือ ความสามารถในการด้านสติปัญญา (intellectual competency) ที่เน้นทักษะในด้านความคิดเป็นหลัก เป็นการคิดและการคาดการณ์ถึงอนาคตไปข้างหน้า ความสามารถในด้านนี้จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งนัก HRD ที่ดีจะต้องกล้าเปลี่ยน กล้าคิดและนำระบบงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ซึ่งความสามารถในการด้านสติปัญญาจะส่งผลให้นัก HRD สามารถเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่ดีให้กับองค์กรต่อไปได้

ผลกระทบจากภาวะวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2550 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ

1. ปัญหาทางด้านภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กร งบประมาณด้านการพัฒนาบุคคล ถูกตัดลง หรือชะลอการใช้จ่ายลง ดังนั้นโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะถูกระงับหรือขยายเวลาออกไป

2. องค์กรโดยทั่วไปมักจะวางแผนการพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development) ของพนักงานไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์กร แต่มักจะลืมหรือไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนากำลังคนสำหรับในช่วงที่มีการลดขนาดขององค์กร หรือกำลังคนเป้าหมาย หรือการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ถูกวางไว้ อาจจะถูกยกเลิก ไม่อาจจะทำให้เกิดผลได้ตามแผนงาน การระงับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย หรือมีกำลังคนที่เหมาะสมกับกำลังการผลิต หากพนักงานไม่เข้าใจในสถานการณ์ ไม่รอคอยเวลา ก็อาจจะลาออกจากงานไป ทำให้สูญเสียคนเก่ง ที่ควรจะนำมาช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้

3. การลดขนาดองค์กร หรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ (flat organization) ทำให้ระดับของตำแหน่งในหน่วยงานน้อยลง สายการบังคับบัญชาสั้นลง อาจจะมีผลกระทบในด้านความรู้สึกของพนักงานว่าจะมีความก้าวหน้าน้อยลง แต่มองในทางกลับกัน จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถ ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าเดิม เพราะระดับการบังคับบัญชามีน้อยลงกว่าเดิม

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีแนวคิดในการจำกัดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสายอาชีพ แต่ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. องค์กรที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ อาจจะต้องลดกำลังคน ไม่ว่าจะโดยการคัดเลือกออก สมัครใจลาออก ทำให้กำลังคนในบางหน่วยงานอาจจะน้อยลง จำเป็นต้องเกลี้ยกำลังคน จาก

หน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมียกกำลังคนเกิน เข้าไปทำงานแทน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงาน ในหน่วยงานใหม่ จึงกลายเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. องค์กรที่มีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่อยู่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงกว่าเดิม สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการควบคู่กับมาตรการทางด้ายแรงงานสัมพันธ์ คือเน้นด้านการสื่อสารไปยังพนักงาน หน่วยงานฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสารให้ทั้งหัวหน้างาน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารไปยังพนักงาน ในขณะที่บางองค์กรที่ไม่มีหน่วยแรงงานสัมพันธ์ อาจจะกำหนดให้หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่การจัดประชุมพนักงานเพื่อสื่อสารความเข้าใจ

4. บางองค์กรอาจจะเตรียมฝึกฝนพัฒนาความรู้ให้พนักงาน แต่อาจจะไม่ใช้งานปัจจุบัน แต่หากเป็นงานในอนาคต ที่ลูกจ้างควรจะมีความรู้ และไปสมัครงานที่อื่น ๆ หรือประกอบอาชีพอิสระ และการปรับตัวของพนักงานหลังจากถูกเลิกจ้าง การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว

การใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร แม้จะมีผลให้โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล ถูกควบคุมหรือถูกจำกัดด้านขนาดของการดำเนินการ แต่ก็ส่งผลในทางบวกที่ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีคือ

1. การที่กำลังการผลิตมีน้อย ปริมาณงานก็มีน้อยลง อาจจะทำให้มีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น องค์กรควรใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน และพนักงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนไว้สำหรับการฟื้นตัวหรือขยายงานในอนาคต
2. การเลิกจ้างกำลังคนบางส่วน ทำให้ต้องพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ขึ้นมาทดแทน
3. การที่มีเวลาว่างมากขึ้น เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ เช่น กิจกรรมกลุ่ม OCC /ไคเซ็น /กิจกรรม5 ส ฯลฯ ซึ่งในช่วงที่งานการผลิตมีเต็มที่ องค์กรหรือพนักงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้ แต่โดยที่กิจกรรมเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มคุณภาพ ลดค่าใช้จ่าย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีโครงการกิจกรรมเหล่านี้และใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการสนับสนุนที่สำคัญ

4. บางองค์การอาจจะให้มีโครงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้แก่พนักงาน เพราะเนื่องจากปริมาณงานน้อยลง อาจจะให้พนักงานทำงานน้อยลงด้วย เช่น ให้ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน หรือหากองค์การใดปรับลดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ของพนักงานควบคู่ไปด้วย การที่พนักงานมีรายได้น้อยลง ประสบความเดือดร้อน ดังนั้นการที่พนักงานมีเวลาที่เหลือจึงเป็นช่องทางให้พนักงานไปหารายได้เสริมเพิ่มเติม เพื่อหล่อเลี้ยงครอบครัวเพื่อบรรเทาปัญหารายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย

5. นอกจากนี้ บางองค์การที่มีภาวะผันผวนทางด้านการตลาดมาก โดยขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อหรือยอดขายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้การผลิตที่ลดลงกระทันหัน องค์การ อาจจะกำหนดให้มีโครงการฝึกอบรมพนักงาน มาจัดเตรียมไว้ เมื่อเกิดการหยุดทำงาน หรือการผลิตโดยกระทันหัน ก็จะสามารถจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์การจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากร อาจจะไม่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิม แต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์การอาจจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น

1. หันมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายใน หรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่าย เพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้
2. การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร จากองค์กรภาครัฐ เช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (public training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (in house training)
4. แม้จะไม่มีงบปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงาน เป็นปกติ และนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอมานี้ ทำให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็น เพราะทำให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ทำงานได้มากขึ้น ทำให้เพิ่มยอดขาย และลดรายจ่ายได้ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้

ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความมั่งคั่งเติบโตทางจิตใจ ในขณะที่การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและเจต

คติของบุคลากร นั่นคือการฝึกอบรมเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่คนส่วนใหญ่มักจะแยกสองคำนี้ออกจากกันเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มักจะเกิดขึ้นบ่อยในองค์กร และเห็นชัดเป็นรูปธรรม รูปแบบระบบการสอนซึ่งเรียกว่า Goldstein's Instructional System แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ธารพรรษ สัตยารักษ์, 2554, หน้า 37-39)

1) การประเมินความจำเป็นและความต้องการ (Assessment Phase) ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่ง เพราะเราต้องตอบคำถามได้ว่าเรามีความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่และเพื่ออะไร ปัญหาบางอย่างในองค์กรไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วมากทำให้การพัฒนาคนในองค์กรอาจจะไม่ทันการณ์จึงต้องแก้ปัญหาด้วยการสรรหาบุคลากรใหม่หรือว่าจ้างบริษัทภายนอก หากวิเคราะห์แล้วพบว่าองค์กรมีความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว จะต้องวิเคราะห์ในรายละเอียดว่า องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างไร นั่นคือ ต้องการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่า “Competency” ในเรื่องอะไรบ้าง และต้องพัฒนาให้อยู่ในระดับใดเป็นจำนวนบุคลากรเท่าไรนอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลในขั้นตอนสุดท้าย

2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development Phase) ขั้นตอนนี้ 3 ได้แก่ การออกแบบแผนงาน/โครงการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรก การเลือกวิธีการในการฝึกอบรมให้เหมาะสม การเลือกสื่อการสอนวิทยากร สถานที่ ระยะเวลาและการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน/โครงการ

3) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Evaluation Phase) ขั้นตอนที่สุดท้ายคือการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่าตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่ การประเมินผลสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การตอบแบบสอบถาม การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม การสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะทำให้ทราบว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาหรือจุดอ่อนในเรื่องใด และนำข้อมูลนี้ไปพัฒนาปรับปรุงแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรต่อไป

วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรนั้นมีอยู่หลายวิธี (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2552, หน้า 8) ได้แก่

1) การฝึกอบรม (Training)

- 2) การปฐมนิเทศน์ (Orientation)
- 3) การสอนงาน (Coaching)
- 4) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ (Planned-Experience)
- 5) การเปลี่ยนหน้าที่ (Changing)
- 6) การให้รักษาแทน
- 7) การประชุม (Meeting)
- 8) การไปสังเกต (Observation)
- 9) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- 10) การศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ
- 11) การดูงาน
- 12) การฝึกงาน
- 13) การส่งไปศึกษา
- 14) การศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Study)
- 15) การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- 16) การให้พัฒนาตนเอง
- 17) การจัดให้มีการแข่งขันเป็นกลุ่ม

ซึ่งจะเลือกใช้วิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานแต่ทั้งนี้ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้วิธีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม ดังจะกล่าวต่อไป

ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 19) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2554, หน้า 8) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 250) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

วรรณารถ แสงมณี (2551, หน้า 115) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม โดยรวบรวม ความหมายของนักวิชาการหลายท่านว่าหมายถึงการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมี กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือ หน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมซึ่งหมายความว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พนักงานรู้ วิธีการทำงานของ พวกเขา รวมทั้งทัศนคติของพวกเขาที่มีต่องานหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือกับ ผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแบบแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมของบุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร

ความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรม

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ย่อมมีวัตถุประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความ เจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ซึ่งปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่การบริหารงานดังกล่าวเป็นที่ ยอมรับกันว่า "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและมีความ ตั้งใจจริงในการทำงาน ย่อมจะทำให้การบริหารงานขององค์กรรุดหน้าไปได้ อีกทั้งเป็นที่ประจักษ์ว่า ประเทศชาติต่างๆ พยายามพัฒนาประเทศของตนให้เจริญก้าวหน้าไม่ว่าทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็มี การขยายตัวอยู่ทุกขณะ จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหารงานและนำ ศิลปวิทยาการมาใช้ให้ทันกับพัฒนาการของโลก บุคคลผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนศักยภาพให้ สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มพูนศักยภาพของคนที่อำนวยผลที่สุดก็คือการฝึกอบรมเพราะการฝึกอบรมนั้นเป็น การสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิชาการและวิธีการปฏิบัติ งานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น (อุทัย หิรัญโต, 2552, หน้า 109)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต การทำงาน (Quality of Work Life)

1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในปัจจุบันคำว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความที่คลุมเครือ คือ ยังไม่มีคำจำกัดความที่เฉพาะเจาะจงและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ใน ความหมายกว้างๆ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานที่ประกอบด้วย ค่าชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และการมีมนุษย

สัมพันธ์ในหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม หากกล่าวถึงความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงานแล้วจะ พบว่า มีผู้รู้ นักวิชาการหลายท่านหรือผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความหมาย ของคำว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life = QWL) ความหมายในแง่มุมต่างๆ ไว้ดังนี้

สันติสันติ บางอ้อ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่ง ที่คนเราจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงเพิ่มผลผลิตได้ โดยมี ความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นงานปัจจัยภายในสำหรับปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเรามีความสุขกับการทำงานเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน

กัลยา ดิษเจริญ (2550) ได้ให้ความหมาย คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง สภาพของการทำงานที่ปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจ และความพึงพอใจในการทำงานนี้สามารถวัดหรือประเมินได้ในความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับชีวิตการทำงานในองค์กร

ประไพพร สิงหเดช (2552) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิต การทำงานว่า ความพอใจของพนักงานที่มีต่อชีวิตการทำงานที่เกี่ยวกับงานหรือผลที่เกิดขึ้น กับพนักงานอื่น เนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานในองค์กร

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิต การทำงานว่า ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์ของบุคคลากร ซึ่งเป็นชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอาเปรียบ และสามารถสนองความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ใน แต่ละสมัย

สรวงสรรค์ ตะปินตา (2551) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิต การทำงานว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีการทำงานที่ทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีงานทำจะทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิต โดยบุคคลจะมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และการดำเนินชีวิตที่มีความสุขอันนำไปสู่การมีคุณค่าของชีวิต

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การทำงานภายในองค์กรอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในงานที่ได้ปฏิบัติรวมถึงสิ่งแวดล้อมที่มีความเหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน จึงทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีคุณภาพในขณะเดียวกันก็มีความรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร และถ้าบุคลากรปฏิบัติงานสามารถผสมผสาน การทำงานกับชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ทำให้ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

1.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังนี้
Huse & Cumming (2009) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพ
ชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ว่ามี 8 ด้าน คือ

1) ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อ เปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ

2) สภาพทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3) การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Human Capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวเอ่งในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4) ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5) สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6) ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความ ยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศของ องค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

7) ภาวะอิสระจากงาน (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่รับผิดชอบ

8) การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) หมายถึง กิจกรรม ของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

Walton (1974) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าประกอบด้วย คุณสมบัติ 8 ประการดังนี้

- 1) **การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)** หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน
- 2) **สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions)** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี และควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับกลิ่น เสียง และการรบกวนทางสายตา
- 3) **การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Competency Development)** หมายถึง งานควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะและความรู้ของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วมความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความรู้สึกท้าทาย ซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงาน
- 4) **ความเจริญงอกงามและสวัสดิภาพ (Growth and Security)** หมายถึง ควรจะให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อการดำรงและขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้
- 5) **การบูรณาการด้านสังคม (Social Integration)** หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณค่าตนประสบความสำเร็จและเห็นว่าตนมีคุณค่าจะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกว่าคุณชนหรือสังคมมีความสำคัญ การเปิดเผยตนเองต่อบุคคลอื่น ความรู้สึกว่ามีกิจกรรมแข่งขันกันในองค์กรและความรู้สึกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม
- 6) **สิทธิตามรัฐธรรมนูญ (Constitutionalism)** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิอย่างไรและ ผู้ปฏิบัติงานจะปกป้องสิทธิของตนได้อย่างไร คำตอบอาจแตกต่างกันเพราะอาจขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ด้วย ว่าให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคลมากน้อยเท่าใด ทันทานต่อความแตกต่างได้มากน้อยเพียงใด และยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรมมากน้อยเพียงใด
- 7) **จังหวะชีวิตโดยรวม (Total Life Space)** หมายถึง งานของบุคคลหนึ่งควรจะมีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับ การแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพการเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาว่างของครอบครัวตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

8) การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) หมายถึง กิจกรรม ของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

Bruce & Blackburn (1992) ได้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานมีดังต่อไปนี้

- 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
 - 2) สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพ
 - 3) การมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน
 - 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงซึ่งหมายรวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
 - 5) การบูรณาการทางสังคม หมายถึง การมีโอกาสดำเนินปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
 - 6) การที่พนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ปราศจากความวิตกกังวล และการมีโอกาสนก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน
 - 7) การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงานได้อย่างเหมาะสม
 - 8) การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง
- จากองค์ประกอบทั้งหมดของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวไว้ต่างๆ ข้างต้น เมื่อสรุปจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่สามารถชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานหลายปัจจัยด้วยกัน ขึ้นอยู่กับใครจะนำองค์ประกอบใดมาใช้ในแต่ละเรื่องตามความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เกณฑ์ของ Walton เพราะเป็นตัวชี้วัดที่ใช้กันค่อนข้างแพร่หลายและมีเนื้อหาที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ของคุณภาพชีวิต การทำงานค่อนข้างจะสมบูรณ์

2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970)

ทฤษฎี Maslow 's Theory ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ก็จะมี ความปรารถนาในขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ดังนี้

1) **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อนนอนหลับ อุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2) **ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)** เช่น ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ งานที่มั่นคง บำเหน็จ บำนาญ ประกันชีวิต เป็นต้น

3) **ความต้องการความรักและการเป็นที่รัก (Love/ Belongingness Needs)** เช่น การมีครอบครัว เพื่อน คนรัก การเป็นสมาชิกหรือมีความสัมพันธ์กับคนอื่นในสังคม หรือชุมชน เป็นต้น

4) **ความต้องการการยอมรับ และยกย่อง (Esteem Needs)** ความต้องการในขั้นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ขั้นพื้นฐาน (Lower Level Needs for the Respect) ได้แก่ คนได้รับการยอมรับนับถือ สถานภาพ การเป็นที่สนใจ ศักดิ์ศรี การมีชื่อเสียง การมีอิทธิพล เป็นต้น นอกจากความต้องการขั้นพื้นฐานดังกล่าวแล้วในระดับของความต้องการได้รับการยอมรับและการยกย่องนี้ ยังมีระดับความต้องการในระดับสูงขึ้นไป (Higher Level Needs for the Respect of Others)

5) **ความต้องการความสำเร็จและการประจักษ์ในตน (Self Actualization Needs)** เป็นความต้องการในขั้นสูงสุดของพัฒนาการแห่งพฤติกรรมของมนุษย์ โดยปกติความต้องการระดับนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการในระดับต้น ได้รับการตอบสนองแล้ว Self Actualization Needs เป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเอง ความสามารถที่จะบรรลุถึงศักยภาพที่สูงที่สุดของตนเอง Maslow ได้อธิบายความต้องการในขั้นนี้ว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นสิ่งนั้น”

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมาเกาะแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง เฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

Gordon (2011, p.342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2552, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2550, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พร ภิเศก (2551, หน้า 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายใน

องค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษา พิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (An ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐาน สำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือ เพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Kluckhohn and Kelly เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปใน

องค์การ เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไข ปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญ ในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตน ประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการ ประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการ แบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มี วัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมี ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึถึงใน การศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขา รับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดย ผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบ โต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการ ดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมในขององค์กรจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร : ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและ วิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ร่วมของวัฒนธรรมองค์กรจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็น บรรทัดฐานนำทางการกระทำต่าง ๆ ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวัง ในอนาคตแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม วัฒนธรรม องค์กรจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้น

ความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัท เนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการกุศล และพิพิธภัณฑสถาน เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ตัวอย่างเช่น เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ ได้ปลูกฝังค่านิยมร่วม คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า กับพนักงานทุกคนไว้อย่างเข้มแข็งที่ยังคงเป็นความเชื่อของบริษัทอยู่ในปัจจุบันนี้ “วัฒนธรรมองค์กร” ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของการบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ ไชน์ นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กร และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั้นคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะมีอยู่ห้าอย่างคือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาชื่อ บิลล์ เกตส์

พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย **เครือข่ายทางวัฒนธรรม** วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร **ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร**

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2550, หน้า 122) คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1)วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2)วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3)วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4)วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5)วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์กรก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความ

เชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

คุณลักษณะของวัฒนธรรม

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากในองค์กร ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือ บริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ 1. จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ 2. การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้าจูน และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาพร้อมกับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์กร
2. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขา
ได้

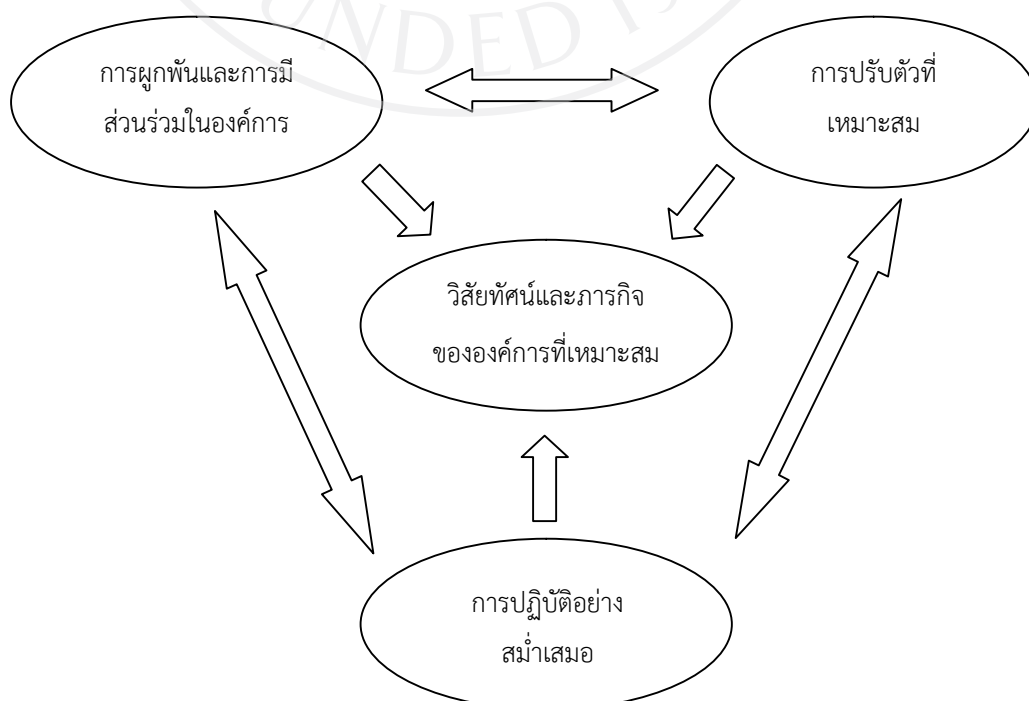
ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลของ
องค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก
เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง
ภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่
ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทาง
ดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่
ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และ
ภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1: รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล



ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้าง วัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สาย การบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮอร์เบิร์ต เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้นักบินทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนาย ว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับ เซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของเซาท์เวสต์ได้ วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิด จากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ฐานคติเบื้องต้นที่มีแบบแผนของวัฒนธรรมองค์การ

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2550, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีแบบแผนหลาย แบบหรือหลายระดับ เริ่มด้วย ระดับที่มองเห็นได้ (Visible artifacts) เช่น ลักษณะตัวอาคารสถานที่ ขององค์การ เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน การแต่งกาย เสียงในที่ทำงาน หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์ อักษร เช่น กฎบัตร (charter) คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร เรื่องเล่าต่าง ๆ องค์กร วัฒนธรรมระดับนี้ เป็นวัฒนธรรมระดับพื้นฐานที่ไม่ช่วยหรือช่วยได้น้อยในการทำความเข้าใจว่าทำไมคนถึงประพฤติหรือ มีพฤติกรรมเช่นนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2553, หน้า 8) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การระดับถัดมาคือ ระดับ ค่านิยม (Value) ซึ่งเป็นตัวการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยมช่วยให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมมนุษย์ จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่ค่านิยมก็เป็นสิ่งที่สังเกตให้เห็นได้ชัดเจนโดยตรงได้ยาก การเข้าใจค่านิยม ได้นั้นมีแนวทางทำได้ เช่น การสัมภาษณ์ผู้นำต่าง ๆ ในองค์กร หรือทำการวิเคราะห์เนื้อหาวัฒนธรรม ที่มองเห็นได้ในระดับแรกเช่น กฎบัตร หรือหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมก็ยังขึ้นอยู่กับ การวินิจฉัยโดยอ้อมจากตัวแทนที่เป็นรูปธรรมจากวัฒนธรรมระดับแรก กล่าว โดยย่อก็คือ ค่านิยมได้มาจากการให้เหตุผลโดยการอธิบายด้วยการพูดออกมาจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า ค่านิยมนั้นเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เหตุผลรากฐานจริง ๆ ของพฤติกรรมก็ยังไม่แสดง ออกมาอย่างโปร่งใส

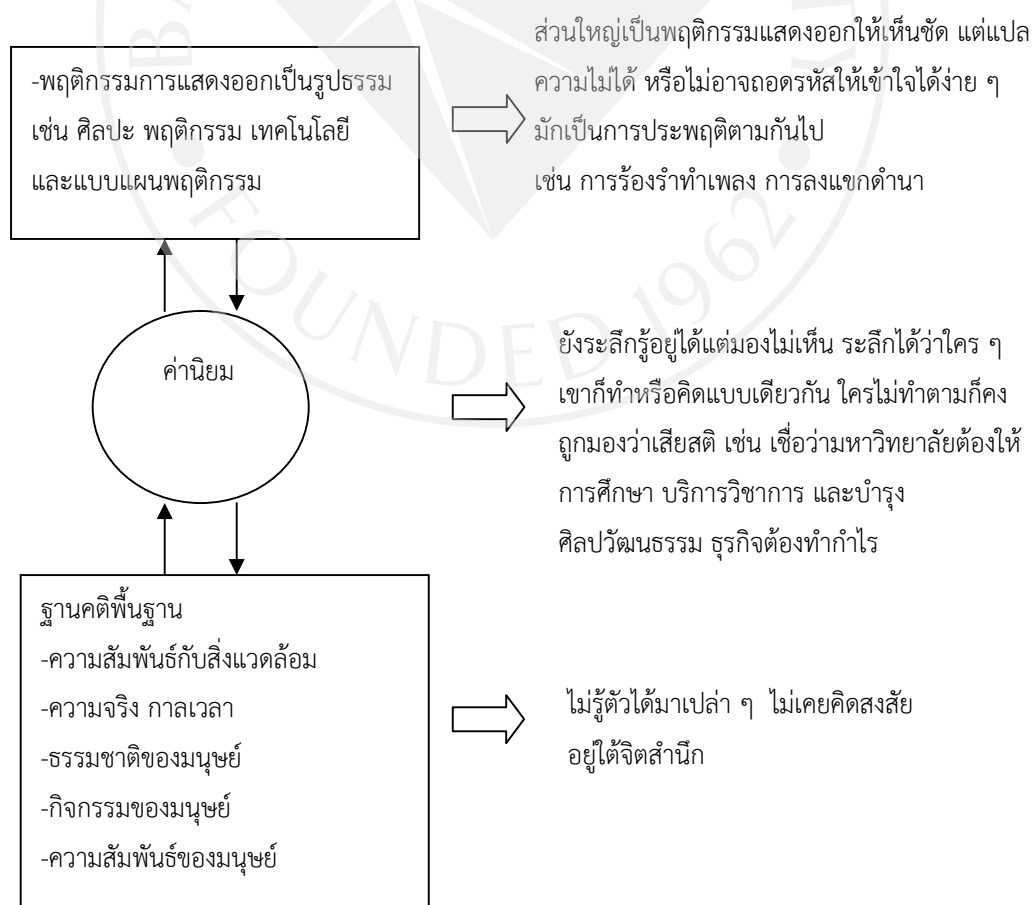
ประไพพร สิงหเดช (2552) ได้กล่าวว่า ถ้าจะให้เข้าใจวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึง ค่านิยมและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นและวัดได้ เราจำเป็นต้องขุดค้นลงไปถึงฐานคติพื้นฐาน ซึ่งเป็น ตัวการสำคัญที่กำหนดการรับรู้ ความคิดและความรู้สึกของกลุ่มหรือองค์กร ฐานคติเหล่านี้เป็นการตก ผลึกของค่านิยมซึ่งถูกเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาว่าได้ผล และจะเกิดอยู่ในบุคคลหรือกลุ่มเสมอ และ ฐานคติพื้นฐานนี้จะกำหนดการรับรู้ ความคิด และความ รู้สึกของมนุษย์ต่อสภาพแวดล้อมหรือปัญหา

ที่ตนเองประสบพบเห็นโดยอัตโนมัติ ซึ่งเจ้าของพฤติกรรมก็ไม่รู้ตัว นาน ๆ เข้าก็กลายเป็นมุมมองของผู้คนไป เหมือนได้มาเปล่า ๆ และจะไม่มีอาการสงสัยว่าทำไมตัวเองต้องรับรู้ คิด และรู้สึกเช่นนั้น ไม่เหมือนค่านิยมใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น ฐานคติพื้นฐานนี้มีส่วนทำให้มนุษย์กลายเป็นคนไม่รู้ (Ignorant) หรือถูกคนอื่นมองว่าเสียสติ (insane) ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นไปโต้แย้งค่านิยมที่เป็นฐานคติของคนทั่วไป เช่น เรามีความเข้าใจกันทั่วไปว่า ธุรกิจควรมุ่งกำไร มหาวิทยาลัยควรให้การศึกษา หรือการแพทย์ควรช่วยให้มนุษย์มีชีวิตยืนยาว แต่ถ้าผู้ใดไม่ยอมรับฐานคติหรือค่านิยมเหล่านี้ กลุ่มก็จะเห็นว่า บุคคลนั้นเป็นคนไม่รู้จริง หรือหลงผิดไปทั้ง ๆ ที่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเพียงค่านิยมเท่านั้น

ติน ปรัชญาพุทธ (2551) ได้กล่าวว่า การตั้งคำถามที่ถูกต้องสามารถดึงฐานคติพื้นฐานขึ้นมาจากจิตใต้สำนึกของมนุษย์ได้ และเข้าสู่การตระหนักในตนเอง หรือทำให้รู้จักตนเองมากขึ้น

ภาพด้านล่างเป็นการแสดงระดับวัฒนธรรม 3 ระดับที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในพฤติกรรม การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของมนุษย์ในองค์กร

ภาพที่ 2.2: แสดงระดับของวัฒนธรรม



สำหรับฐานคติพื้นฐานระดับลึกที่สุดนั้นจะเป็นแหล่งรวบรวมแบบแผนเกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติ และกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์ซึ่งอาจจะเข้ากันได้ ทดแทนกันได้หรือไม่ก็ได้ เช่น ถ้ากลุ่ม เชื่อว่าหรือมีฐานคติร่วมกันว่าการจะมีชีวิตรอดอยู่ได้ในโลกควรจะทำอย่างไรและควบคุม สภาพแวดล้อมให้ได้ ก็เชื่อได้เลยว่าคุณสมบัติของกลุ่มนั้นมีลักษณะคล้ายตามฐานคติร่วมกันด้วย คือ มนุษย์จะก้าวร้าวต่อกัน แกร่งแย่งกัน และไม่คำนึงถึงความสมานฉันท์และเห็นใจหรือยอมความ ระหว่างกันในกลุ่มมนุษยชาติ หรืออีกตัวอย่าง ถ้ากลุ่มมีฐานคติว่าความคิดสร้างสรรค์ที่ดีและผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพจะมาจากความพยายามอย่างยิ่งของปัจเจกบุคคลเท่านั้น กลุ่มก็ไม่สามารถมีฐานคติที่ว่า กลุ่มสามารถจะก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังหรือบุคคลแต่ละคนจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากกว่า การเห็นแก่ตัวของตัวเองซ้อนขึ้นมาพร้อมกัน เพราะปัจเจกบุคคลสำคัญกว่ากลุ่ม

แบบแผนของฐานคติจะได้รับการพัฒนาให้เห็นรูปแบบชัดเจนขึ้นในกรอบของความเห็น เกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์ จนเกิดเป็นฐานคติ เฉพาะกลุ่ม และเป็นรากฐานหรือที่มาที่สำคัญของค่านิยมของกลุ่มคนต่าง ๆ

แบบแผนของฐานคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก รวมตลอดถึงศิลปะเทคโนโลยี ต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ในองค์กร หลังจากที่แบบแผนเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการ นำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้องค์กรดำรงอยู่ได้และสามารถแก้ไขปัญหาในองค์กรเอง นั่นคือ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการบริหารงานขององค์กรได้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะ เห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้ และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริม ประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่ งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็น อิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

Deal & Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมี ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

- 1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
- 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร
- 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบอบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้

ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัท เครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวานสนุกดิสนีย์ และฮิวเล็ดแพคการ์ด เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ พุ่มเทแรงกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจ ไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากรานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นที่พึงประสงค์ที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์กร

(Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร

2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจ และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้

- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลาว่างได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอีเบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบ
ญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้ง
ประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกขององค์กรด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมี
ส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการ
เปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรม
แบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน
ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายาม
หลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและ
การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน

เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมี
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร
ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่
ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้
เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่า
การทำงานเพิ่มชั่วโมงหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความ
เสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่
ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการ
เปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งมั่นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งมั่นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีความนิยมในเรื่อง

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

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ให้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์กรเน้นได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างของ องค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบ ข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนที่องค์การ (Red Tape) ลักษณะองค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยน ตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถ ที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็ สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงของ องค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ใน ลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็น หนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถ บังคับ ให้อยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุทธศาสตร์ธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นต้นทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็ว ในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างใด การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรและวัฒนธรรมแบบคล่องตัว

เราสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การได้บนพื้นฐานของการควบคุม ภายในมือของผู้บริการระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร(Mechanistic Culture)

ยูพีเอสจะเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด อาจจะถูกกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเครื่องจักร ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะ

เป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ(กระทำสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่ แต่จงกระทำมันให้ดีขึ้น) คือเป้าหมายโดยส่วนรวม ภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นี้จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐาน จำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

ข้อดีและข้อเสียโดยธรรมชาติของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร จะไม่มีผลกระทบของ วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมปลอบความพอใจ ของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้าง จะไม่เปลี่ยนแปลง ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/ บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่ พอใจเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่อง จัก นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายใน องค์กรด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ

- ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน
- การทำตามกัน
- กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวีปฏิบัติงาน
- ความจงรักภักดีต่อระบบ
- การขาดความเสียงภัย

วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย กฎ และ ข้อบังคับจะมีน้อยและการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย จุดมุ่งหมายที่สำคัญจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรม นี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เชิงกลยุทธ์ ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การแข่งขันได้ภายในตลาดและการทำ กำไร หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมใหม่เกี่ยวกับบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน นี้จะสะท้อนให้เห็นจากความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพอีกด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การอดทนต่อความหลากหลาย
- ความไว้วางใจ
- การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- การเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล

- ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมของบริษัทหลายบริษัท การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสถานะทางเศรษฐกิจได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัวคือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัยกับพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

วัฒนธรรมย่อยขององค์การและวัฒนธรรมที่สวนทางกัน

วัฒนธรรมย่อยขององค์การ (Organizational subculture) วัฒนธรรมย่อยนั้น

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง

วัฒนธรรมที่สวนทางกัน (Counter culture) ปัญหาสำคัญที่สุดของวัฒนธรรมย่อยในองค์การ ในกรณีที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่ออย่างหนึ่ง และพนักงานในระดับล่างมีค่านิยมความเชื่ออีกอย่างหนึ่งสวนทางกัน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจนั้นได้ หากผู้บริหารที่มุ่งวัฒนธรรมความเป็นเลิศในการแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องการผลิตสินค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจ้างให้พนักงานทำงานล่วงเวลา แต่พนักงานเมื่อเลิกงานก็อยากหยุดพักผ่อน จึงเกิดการขัดแย้งเพราะความต้องการสวนทางกัน จะเป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมที่เกลียดชัง และเกิดความกลัวซึ่งกันและกันขึ้นภายในองค์การนั้น กรณีที่วัฒนธรรมองค์การสวนทางกันอย่างกะทันหันได้แก่ มีการรวมตัวกันทางธุรกิจและ/หรือมีการซื้อกิจการเกิดขึ้น ย่อมจะก่อให้เกิดขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้นได้ เพราะในแต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมของตนไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น การรวมกิจการระหว่างธนาคารศรีนครกันธนาคารนครหลวงไทย พนักงานทั้งสองธนาคารต่างไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกันในเมื่อต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันจึงเกิดการประท้วงขึ้น

วัฒนธรรมและความแตกต่างทางกำลังคน

ภายในความแตกต่างทาง “คุณลักษณะประชากร” ที่เพิ่มสูงขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกำลังคนสมัยใหม่ได้ถูกยอมรับมากขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยเช่น เชื้อชาติ เพศและอายุ เหมือนกับสังคมโดยรวมองค์การจะมี **วัฒนธรรมย่อยขององค์การ (Organizational subculture)** โดยวัฒนธรรมย่อย คือ วัฒนธรรมร่วมของกลุ่ม

บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อบนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลร่วมกัน วัฒนธรรมย่อยนั้น จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการมีวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์กรถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง วัฒนธรรมย่อยขององค์กรโดยทั่วไปจะมีทั้ง 1. วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ 2. วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ 3. วัฒนธรรมย่อยทางอายุ 4. วัฒนธรรมย่อยทางเพศ

วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ (Occupational Subculture)

นักการบริหารมักมีความต้องการเป็นอิสระจากงานที่อาจจะขัดแย้งกับวิธีการบริหารสมัยเดิม เช่น การสั่งการและการควบคุมจากบนลงล่าง ถ้าความต้องการเหล่านี้ไม่ถูกยอมรับหรือจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว นักวิชาชีพที่มีเงินเดือนอาจจะยุ่งยากต่อการประสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม

วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ (Ethnic Subculture)

บนพื้นฐานของค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างพรมแดนของประเทศอันนำไปสู่ภูมิหลังทางเชื้อชาติที่แตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมทางเชื้อชาติสามารถมีผลกระทบต่อทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร

วัฒนธรรมย่อยทางอายุ (Generation Subculture)

อายุสามารถเป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมอย่างหนึ่งได้ เรามีชีวิตอยู่ ณ เวลาที่ประชากรโดยทั่วไปของประเทศกำลังแก่ลงและจะเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกยอมรับกัน การรับรู้ภาพพจน์ทางอายุและผลกระทบของมันต่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจทางการบริหารจะถูกยอมรับกันโดยทั่วไป แต่อิทธิพลของวัฒนธรรมทางอายุ ณ การทำงานจะลึกซึ้งมากกว่านี้ ตัวอย่างเช่น ช่องว่างทางอายุระหว่างบุคคลที่เติบโตภายในช่วงเวลาที่ต่างกันมาก คนในปัจจุบันมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม พวกเขาอาจจะยุ่งยากต่อการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่มีค่านิยมถูกกำหนดขึ้นมาในปี 2483 และพอใจกับการดำเนินงานแบบบนลงล่างมากกว่า

วัฒนธรรมย่อยทางเพศ (Gender Subculture)

ข้อปัญหาทางเพศและผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศเชื่อมโยงกับความลำเอียงทางเพศ โดยมีผลจากการวิจัยบางอย่างพบว่า เมื่อผู้ชายทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้ชายจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปมันจะมีบรรยากาศของการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการแพ้หรือการชนะ แต่เมื่อผู้หญิงทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้หญิงก็เกิดขึ้นด้วย โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เน้นความร่วมมือหรือร่วมใจกันมากยิ่งขึ้น แต่ผู้หญิงก็ยังมีโอกาสน้อยอยู่ภายในตำแหน่งบริหาร โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในตำแหน่งระดับสูง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องจัดการกับปัญหาความแตกต่างทางเพศภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ตลอดจนยุคสมัยใหม่นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยสามารถกำหนดค่านิยมและกระตุนทิศทางการทำงานร่วมกันได้ ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมย่อยอยู่ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมแล้ว ความแตกต่างทางกำลังคนสามารถเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญได้

การบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างกันภายในตลาดโลก

การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาคจะเป็นจรรยาบรรณที่สำคัญอย่างยิ่งที่สะท้อนให้เห็นจากความผูกพันที่เข้มแข็งต่อโอกาสที่เสมอภาคของวัฒนธรรมองค์กรตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารที่ดีอีกด้วย ภายใต้สภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศที่เพิ่มสูงมากขึ้น องค์กรต้องใช้บุคคลที่มีความสามารถมากขึ้น โดยไม่มองถึงความแตกต่างของเชื้อชาติ วัฒนธรรม หรือเพศ

ความสำเร็จของผู้บริหารภายในตลาดโลกไม่ได้ตัดสินจากประสบการณ์ทางการบริหารเท่านั้น แต่มองถึงการปรับตัวและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีทักษะทางการบริหารข้ามวัฒนธรรมเพื่อการบริหารงานภายในองค์กรที่มีพนักงานมาจากหลายประเทศ หลายเชื้อชาติและหลายเพศ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะตระหนักตลอดจนรู้จักบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมความสัมพันธ์ทางสังคม, ค่านิยมและทัศนคติ, การศึกษาและศาสนา ซึ่งสำคัญต่อความเข้าใจและการปรับปรุงการเกี่ยวพันระหว่างกันของพนักงาน ลูกค้า ผู้ขายและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จากประเทศและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้ดีขึ้นได้

คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ คือ ความสัมพันธ์ทางสังคม, ค่านิยมและทัศนคติ, การศึกษาและศาสนา

ความสัมพันธ์ทางสังคม

บุคคลภายในสังคมที่ต่างกันจะจัดระเบียบความสัมพันธ์และกิจกรรม ค่านิยม ศาสนา และเศรษฐกิจของสังคมของพวกเขา ผู้บริหารจะต้องประเมินค่านิยมภายนอกและรูปแบบทางองค์กรที่สามารถนำไปภายในวัฒนธรรมต่างชาติได้

ค่านิยมและทัศนคติ

ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลภายในวัฒนธรรมต่างประเทศจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญต่อบริษัทข้ามชาติ ตัวอย่างเช่น ทัศนคติต่อเวลาจะมีผลกระทบต่อบริษัท ผู้บริหารของฮันนี่เวลล์ที่มี

ประสบการณ์ทางการบริหารระหว่างประเทศได้กล่าวว่า เวลาถือเป็นค่านิยมทางสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งในการประชุมในทุกครั้งจะเริ่มต้นชั่วโมงสามสิบนาที

ไม่เพียงเท่านั้น ทักษะคติของพนักงานต่อรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งสามารถกระทบต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชาวอเมริกาได้เลื่อนตำแหน่งสมาชิกที่ดีที่สุดของทีมงานการตลาดของญี่ปุ่นเป็นหัวหน้ากลุ่มแต่แทนที่เขาจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและดีใจ เขากลับรู้สึกอึดอัดและกระตาคใจมาก บุคคลอื่นจะไม่สบายใจและเสียขวัญตลอดจนผลการทำงานตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว โดยมีคนอธิบายว่า ชาวญี่ปุ่นจะรู้สึกสบายใจมากที่สุดกับการทำงานเป็นทีมที่บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันภายในการตัดสินใจและการจูงใจของชาวอเมริกาจะทำลายการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่พนักงานญี่ปุ่นให้คุณค่าได้ ผู้บริหารไม่ควรใช้บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของตนเองมาใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารควรจะพิจารณาค่านิยมที่แตกต่างกันของสังคมอย่างรอบคอบ

การศึกษา

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคคลด้วย ดังนั้น บริษัทจำเป็นต้องจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นมา เช่น การฝึกอบรมภายในห้องเรียนและการฝึกอบรมอย่างอื่นที่สอดคล้องกับลักษณะของกำลังคนท้องถิ่น

ระดับการศึกษาของพนักงานท้องถิ่นจะกำหนดจำนวนและประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด ภายในประเทศอินโดนีเซียการไม่รู้หนังสือจะมีมาก โดยทั่วไปการศึกษาจะเป็นความรับผิดชอบของครอบครัว ณ ที่ฝึกงานการฝึกอบรมของบริษัทที่เน้นการสาธิตที่มองเห็นได้จากการเรียนรู้ สังเกตและการเลียนแบบจะถูกนิยามว่าการอบรมในห้องเรียนและการใช้ตำรา

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเปิดรับกับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขา เช่น เคนตักกี ฟราย ชิกเกินได้บรรลุความสำเร็จสูงมากกับโครงการฝึกอบรมภายในญี่ปุ่นที่ได้ส่งเสริมบริษัทว่าเป็นครอบครัวที่พนักงานจะถูกฝึกอบรมให้กลายเป็นสมาชิกที่สำคัญ เทคนิคนี้จะใช้ความเชื่อของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อครอบครัวที่เข้มแข็งให้ผูกความจงรักภักดีต่อสถานที่ทำงานของบุคคลเข้าไว้

ศาสนา

ศาสนาเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจภายในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่งเนื่องจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน วิศวกรอเมริกา ณ โรงงานน้ำมันภายในบังกลาเทศ ได้ยืนยันว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องมาทำงานวันพรุ่งนี้ซึ่งเป็นวันหยุดสำคัญของชาวมุสลิม พนักงานชาวมุสลิมได้กล่าวหาวิศวกรอเมริกันว่าเขาได้ดูหมิ่นศาสนาของพวกเขา ภายในหนึ่งชั่วโมงพวกเขาได้เลิกทำงานและสุดท้ายโรงงานก็ได้ปิดไป

ดังนั้น เพื่อที่จะลดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีและความวุ่นวายเช่นนี้ให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างทางศาสนาที่มีอยู่ภายในบริษัทข้ามชาติเช่นนี้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงวันหยุดทางศาสนา การเคารพต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลอื่นและการปรับวิธีการทางธุรกิจให้เข้ากับข้อจำกัดทางศาสนาและวัฒนธรรมประจำชาติ บริษัทหลายบริษัททยอยอมรับถึงความจำเป็นของการปิดช่องว่างของพนักงานต่างวัฒนธรรม รวมถึงมีโครงการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารต่างวัฒนธรรม

การบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์กรโดยตรงมีอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์กรจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกขององค์กร (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกลักษณ์ที่ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะออกไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกลักษณ์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติตามได้ต้องมีในองค์กร เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์กรและการบริหารงานบุคคล

อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์กรจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์กรว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy) องค์กรจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์กรต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมี

ขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน

การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment) องค์กรต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์กรในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์กรก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย

อุดมการณ์ (Ideology) องค์กรจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนา ทุกองค์กรก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์กรต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

องค์กรทุกองค์กรจะประสบกับปัญหาดังกล่าวแล้วและองค์กรต่างก็พยายามแก้ไขปัญหาดัง ๆ เหล่านี้ กระทั่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ในการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาของแต่ละองค์กรขึ้นมาได้เอง

อย่างไรก็ตามมีองค์กรอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วได้ตึ๊งนั้ก และมักส่งผลให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5 ข้อมูลบริษัทบริษัทซันไชน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

บริษัทซันไชน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท เรามีสำนักงานใหญ่อยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และโรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นดินแดนของผลไม้เมืองร้อน ในปีแรกเราทำการส่งออกผลไม้สดเช่นทุเรียน มังคุด มะพร้าว เงาะ ส้ม ส้มโอ ไปยังหลายประเทศ ทุเรียนเป็นผลไม้ที่ขายดีที่สุด ในปี 2541 ได้ทำการจัดทำเว็บไซต์ www.sunshine.co.th เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ทั่วโลก ในขณะนั้นเราได้สร้าง โรงคัดบรรจุขนาด 14,400ตารางเมตร ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดจันทบุรี เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ในปี2541 บริษัทได้สร้าง Air Blast room และติดตั้งระบบ Shock Freeze Air Blast System ด้วยอุณหภูมิ -45 องศาเซลเซียส ในปีเดียวกันนี้ได้สร้างห้องเย็น (cold storages room)

มากกว่า 3 ห้อง เพื่อที่จะได้เก็บ Stock ผลิตภัณฑ์แช่เยือกแข็ง โดยที่แต่ละห้องสามารถบรรจุได้ 200 ตัน ดังนั้นบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องในผลิตภัณฑ์ผลไม้แช่แข็ง ได้แก่ทุเรียนแช่แข็งทั้งลูก ทุเรียนแกะเนื้อแช่แข็ง มังคุดแช่แข็ง มะม่วงแช่แข็ง และเงาะแช่แข็ง เป็นต้น ซึ่งทุเรียนแช่แข็งทั้งลูกเป็นสินค้าหลักในการส่งออกผลไม้แช่เยือกแข็ง และในปีเดียวกันนั้น บริษัทได้รับประกาศนียบัตร ISO9001:2000 สำหรับระบบการจัดการที่ดีเยี่ยม และก็ได้มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องโดยการติดตั้งโปรแกรม ERP และ SAP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ในปี 2545 ได้นำเข้าและติดตั้งเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine เป็นเครื่องแรกที่โรงคัดบรรจุของเรา จุดประสงค์ที่นำเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine เข้ามาคือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทุเรียนเป็นผลไม้ชนิดแรกที่เรานำมาผลิตด้วยเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine ลูกค้าชาวต่างชาติสามารถนำผลิตภัณฑ์ทุเรียนฟรี้ดรายกลับประเทศได้ด้วยความสะดวกมากกว่าทุเรียนสด เพราะทุเรียนสดถูกห้ามไม่ให้ส่งออกนอกประเทศ ในปี 2547จนถึงปัจจุบัน ตลาดโลกเติบโตขึ้นทุกวัน ดังนั้นบริษัทชั้นนำ ได้ขยายโรงคัดบรรจุเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เราได้สร้างห้องเย็น (cold storages room) เพิ่มขึ้นอีก 2 ห้อง และติดตั้งเครื่อง IQF Machine เพื่อที่จะผลิต ผลไม้แช่เยือกแข็งเพิ่มขึ้นอีก และนำเข้าเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine เพิ่มอีก 2 เครื่อง เพื่อเติมเต็มความต้องการของลูกค้าในตลาด ปัจจุบันนี้เรามีผลิตภัณฑ์ผลไม้ฟรี้ดราย 7 ชนิด; ทุเรียน มังคุด มะม่วง เงาะ ขนุน กล้วย และสับปะรด และถึงแม้ว่าเราจะมีผลิตภัณฑ์มากมายและหลากหลาย แต่ทุเรียนก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์หลักบริษัทเชี่ยวชาญในผลไม้ไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทุเรียน” ภายใต้แบรนด์ ชันไชน์ ฟรุตคิงส์ และเตเต้ โรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่อุดมไปด้วยผลไม้ซึ่งถือว่าเป็นทำเลที่ดีที่สุดของประเทศไทย ในจังหวัดจันทบุรี และมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูงเพื่อตอบสนองให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ มีบริษัทในเครือในประเทศจีน นั่นคือบริษัท โกลบอร์ล อินเตอร์เนชั่นแนลเทรด (เซี่ยงไฮ้) จำกัด และประเทศไต้หวันคือบริษัทฟอรัมอชา ชันไชน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เพื่อที่จะกระจายผลิตภัณฑ์ของเราตามที่คุณลูกค้าต้องการ

บริษัทพยายามที่จะให้บริการลูกค้า ตามที่คุณลูกค้าต้องการมากกว่า 20 ปี และเราก็ได้รับประกาศนียบัตรมากมายจากหน่วยงานของรัฐบาล

1. กรมส่งเสริมการส่งออกของกระทรวงพาณิชย์
2. คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน)กระทรวงของอุตสาหกรรม
3. คณะกรรมการของการค้าของประเทศไทย
4. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
5. The Thai National Shippers' Council

6. สำนักงานคณะกรรมการการคุ้มครอง ผู้บริโภค
7. กระทรวงสาธารณสุข
8. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
9. คณะกรรมการธนาคารกลางของประเทศไทยอิสลาม

บริษัทได้พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและได้รับประกาศนียบัตรต่างๆมากมาย ได้แก่ HACCP, GMP, ISO9001:2000, HALAL Thailand's Brand, Q Mark, PM Awards และ 7th Outstanding Overseas Taiwanese SMEs Award.(Alan Liu, 2547)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษากรณีเฉพาะบริษัท มินิแปไทย จำกัด พบว่า พนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้และ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

อรุณี สมุโนมหาอุดม (2552) ทำการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ และด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบูรณาการด้านสังคม ด้าน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านธรรมเนียมใน องค์การ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมคุณภาพ และด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและ เพียงพอ

สรวงสรณ์ ต๊ะปิ่นตา (2552) ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของ ช่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและลักษณะส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และมีอำนาจทำนายระดับคุณภาพชีวิตการทำงานมากที่สุด คือ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าระดับ คุณภาพชีวิตการทำงาน ของช่างขึ้นอยู่กับตำแหน่งและประสบการณ์การทำงานเป็นส่วนใหญ่

วัลลภ ปรัชญาสันติ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับล่างของกรมทางหลวง กรณีศึกษาบุคลากรในสังกัดสำนักทางหลวงที่ 12 (จังหวัดชลบุรี)จากกลุ่มประชากรจำนวน 569 คน โดยสุ่มตัวอย่าง 235 คน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มิ คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานในรายด้าน พบว่า ไม่มีด้านใดที่มี

ค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตครอบครัว การทำงานและสังคม ด้านค่าตอบแทน ด้านลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน และด้านการบังคับบัญชา

ภัทรา หิรัญรัตน์พงศ์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ทั้งคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่เป็นจริงและที่คาดหวังจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และพบว่าพนักงานมีคุณภาพการทำงานที่เป็นจริงและที่คาดหวังที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนที่แตกต่างของคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นจริงและคาดหวังน้อยกว่าก็จะผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มี ความแตกต่างของคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นจริงและคาดหวังมากกว่าในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจการเมือง ประกอบกับธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ธุรกิจแต่ละประเภทจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และธุรกิจใดก็ตามที่สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงทีก็จะได้เปรียบคู่แข่ง ทำให้มีโอกาสที่จะช่วงชิงความเป็นผู้นำตลาดได้ องค์กรธุรกิจหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต แต่กลับต้องประสบปัญหาวิกฤติและเลิกกิจการไปในที่สุด เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ดังนั้นเราจึงเห็นได้ชัดถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ทัน ผู้บริหารจึงต้องรู้จักบริหาร องค์กรให้มีประสิทธิผล เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง อิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ โดยได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ประเด็นแรกในด้านของลักษณะส่วนบุคคล มีผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายท่านอย่างเช่น

ปัญญา ศรีเพชรสุวรรณ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของ กำนันผู้ใหญ่บ้าน ผลการศึกษาสรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน มี ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และการศึกษาถึงปัจจัยอันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน พบว่า ปัจจัยด้านอายุ การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและการเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ไม่ได้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา บุบผามาลา (2552) ที่กล่าวถึงเช่นกันว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด(มหาชน) พบว่าด้านเพศ อายุ การศึกษา รายได้ และระยะเวลาในการ

ทำงาน ของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันแต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท สำหรับงานวิจัยของ สุชาติ กาญจนนิมมาน (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานงบประมาณ สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัย จูงใจด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 10 ตัวแปร ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของหน่วยงาน ความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติโดยระบบคุณธรรม ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ ความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับการยกย่องนับถือมีเพียง 3 ตัวแปรสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแต่ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 24.96%

2.7 สมมติฐาน

- 2.7.1 ศักยภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน
- 2.7.2 คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน
- 2.7.3 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด โดยใช้เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด จำนวน 546 คน (ฝ่ายบุคคล บริษัท ชื่นข่าย อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด, 2557) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบตามสะดวก (การสุ่มแบบตามความสะดวก คือ การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น คัดเลือกหน่วยตัวอย่างโดยยึดหลักความสะดวกเป็นสำคัญ) ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 546 คน (ฝ่ายบุคคล บริษัท ชื่นข่าย อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด, 2557) ได้สุ่มแบบตามสะดวกจำนวน 400 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้จากการกำหนดสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมาจากการใช้สูตรของยามานะ (Yamane 1967:886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ยอมให้คาดเคลื่อนร้อยละ 5

กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีของ Taro Yamane เพื่อหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยได้กำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดระหว่างค่าจริงและค่าประมาณร้อยละ 0.05

1.คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมด้วยการใช้สูตรของ Yamane (อ้างใน สีน พันธุ์พินิจ, 2554)

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

โดยที่ n = จำนวนขนาดตัวอย่างประชากรที่ต้องการ

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

เมื่อแทนค่าในสูตรขั้นตอน ด้วยขนาดของประชากรเพศหญิงจำนวน 546 คน ได้ดังนี้

$$n = \frac{546}{1+546(0.05)^2}$$

$$= 230.866$$

ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้จำนวนทั้งหมด 231 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจึงได้สำรองกลุ่มตัวอย่าง 10 เปอร์เซนต์ ได้จำนวน 23 คนรวมเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้คือ 254 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบเจาะจงในระดับผู้บริหาร/หัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ จาก 11 แผนก

2. ใช้การสุ่มแบบสะดวก หรือการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Convenience Sampling) คือ เข้าไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยจัดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรของแต่ละแผนก โดยแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) (สิน พันธุ์พินิจ, 2554) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1: แสดงจำนวนพนักงานของบริษัทชัชชัย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งแยกเป็นแผนก

แผนก	จำนวน(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
สำนักงานกรรมการบริหาร	41	20
ฝ่ายผลิต	378	176
ฝ่ายจัดส่งและคลังสินค้า	32	15
ฝ่ายจัดซื้อ	15	7
ฝ่ายการตลาด	11	5
ฝ่ายบัญชีการเงิน	6	3
สำนักงานตรวจสอบภายใน	9	4
ฝ่ายธุรการ	14	7
ฝ่ายบุคคล	5	1
ฝ่ายตรวจสอบสินค้า	30	14
ฝ่ายสารสนเทศ	5	2
รวม	546	254

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้มาตรวัด ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-end)

ข้อที่ 1 เพศ	มาตรวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal)
ข้อที่ 2 อายุ	มาตรวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal)
ข้อที่ 3 สถานภาพ	มาตรวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal)
ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา	มาตรวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal)
ข้อที่ 5 รายได้	มาตรวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยศักยภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

- ข้อ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
- ข้อ 2 ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย
- ข้อ 3 ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ
- ข้อ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม
- ข้อ 5 ด้านการพัฒนาความรู้

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 3 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

- ข้อที่ 1 ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม
- ข้อที่ 2 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
- ข้อที่ 3 ด้านการจัดองค์การและการบริหาร

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 3 ข้อ ซึ่งมีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

- ข้อที่ 1 ด้านการดูแลเอาใจใส่
- ข้อที่ 2 ด้านความน่าเชื่อถือ
- ข้อที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์

มาตราที่ใช้ในการวัด

มากที่สุด	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	5 คะแนน
มาก	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	4 คะแนน
ปานกลาง	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	3 คะแนน
น้อย	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	1 คะแนน

โดยมีลักษณะการให้คะแนนโดยวิธีการให้คะแนนรวม (Rating scale method: Likert scale questions) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดคะแนน (วิชิต อุอัม, 2548, หน้า 181) ได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนที่มีค่ามากที่สุด} - \text{คะแนนที่มีค่าน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย

4.51-5.00

3.51-4.49

2.51-3.50

1.51-2.50

1.00-1.50

ระดับการตัดสินใจ

มากที่สุด

มาก

ปานกลาง

น้อย

น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทซินไฮน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ซึ่งแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	5 คะแนน
มาก	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	4 คะแนน
ปานกลาง	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	3 คะแนน
น้อย	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีคะแนนถ่วงน้ำหนัก	1 คะแนน

โดยมีลักษณะการให้คะแนนโดยวิธีการให้คะแนนรวม (Rating scale method: Likert scale questions) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดคะแนน (วิชิต อ้วน, 2548, หน้า 181) ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่ามากที่สุด} - \text{คะแนนที่มีค่าน้อยสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับการตัดสินใจ
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.49	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.3 วิธีที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามใน 2 ด้าน เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ คือ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้หรือความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยดำเนินการวิธีการต่อไปนี้

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับ ประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่จะทำการวิจัยเป็นจำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบว่าคำถามในแบบสอบถามสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้หรือไม่ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในบริษัทซึ่งเป็นพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 400 คน ผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย ตลอดจนลักษณะของแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน แล้วจึงทำการตอบแบบสอบถามโดยจะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนของการตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในช่วงเวลาเดือน มีนาคมพ.ศ.2557-เดือนเมษายน พ.ศ.2557

2.การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากวิทยานิพนธ์ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษา

วิธีการเก็บวิเคราะห์ข้อมูล

1.การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจทานดูความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน พร้อมทั้งจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2.การลงรหัส (Coding) ทำการลงรหัสข้อมูลตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากข้อมูลในแบบสอบถามด้วยโปรแกรม Microsoft Excel

3.การประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computing) นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ลงรหัสไว้แล้วในโปรแกรม Microsoft Excel มาเข้าโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผล

4.นำผลของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลไปนำเสนอด้วยสถิติ

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีดังนี้

1.การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จะอธิบายด้วยค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diction)

2.การทดสอบเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis : MRA) ในสมมุติฐานที่กำหนดขึ้น

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม ซึ่งได้รับคืนจำนวนทั้งสิ้น 254 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 254 ฉบับ โดยรับกลับคืนมาโดย สมบูรณ์ทั้งหมด ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 7 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้ตอบ แบบสอบถาม ได้แก่ 1.เพศ 2.อายุ 3.สถานภาพ 4.ระดับการศึกษา และ 5.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยศักยภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1.ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 2.ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย 3.ด้านปริมาณงาน ที่ทำได้สำเร็จ 4.ด้านการทำงานเป็นทีม และ 5.ด้านการพัฒนาความรู้

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1.ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม 2.สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริม สุขภาพ และ 3.ด้านการจัดองค์การและการบริหาร

ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1.ด้านการดูแลเอาใจใส่ 2.ด้านความน่าเชื่อถือ และ 3.ด้านความคิดสร้างสรรค์

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีน ในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีน ในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด มีดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ได้แก่ 1.เพศ 2.อายุ 3.สถานภาพ 4.ระดับการศึกษา และ 5.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้ค่า จำนวนและร้อยละ

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ย

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	120	47.2
หญิง	134	52.8
รวม	254	100
อายุ		
15-20ปี	9	3.5
21-25ปี	24	9.4
26-30ปี	88	34.6
31-35ปี	75	29.5
36-40ปี	44	17.3
41-45ปี	14	5.5
รวม	254	100
สถานภาพ		
โสด	59	23.2
สมรส/อยู่ด้วยกัน	171	67.3
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	24	9.4
รวม	254	100

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1(ต่อ): จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ
ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ย

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ระดับมัธยมศึกษา	47	18.5
วิทยาลัยวิชาชีพ	134	52.8
ระดับปริญญาตรี	56	22.0
สูงกว่าปริญญาตรี	17	6.7
รวม	254	100
รายได้		
ต่ำกว่า 15,000บาท	63	24.8
15,001-20,000บาท	130	51.2
20,001-30,000บาท	54	21.3
มากกว่า 30,000บาท	7	2.8
รวม	254	100

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เลือกตอบเป็นเพศชาย จำนวน 134 คนคิดเป็นร้อยละ 52.8 ช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 มีสถานภาพส่วนใหญ่คือ สมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับสายวิชาชีพ(ปวช.และปวส.) จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 และรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยศักยภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ได้แก่ 1.ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 2.ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย 3.ด้านปริมาณงานที่ทำสำเร็จ 4.ด้านการทำงานเป็นทีม และ5.ด้านการพัฒนาความรู้

ตารางที่ 4.2: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีความรู้ในระบบ ขั้นตอน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.79	.673	มาก
2.เข้าใจ และสามารถอธิบายได้ถึงกระบวนการระบบ ขั้นตอนหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.85	.867	มาก
3.ประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง	3.61	.701	มาก
4.สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้	3.79	.673	มาก
5.เข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	3.85	.867	มาก
รวม	3.78	.646	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ที่อยู่สองด้าน คือ การเข้าใจ และสามารถอธิบายได้ถึงกระบวนการ ระบบ ขั้นตอนหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร รองลงมาค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ที่อยู่สองด้านคือการมีความรู้ในระบบ ขั้นตอน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.61 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 4.3: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.รู้และพยายามทำความเข้าใจ เกี่ยวกับ มาตรฐาน/ ขั้นตอนการทำงาน	3.62	.700	มาก
2.เข้าใจมาตรฐาน หรือกระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	3.49	.833	มาก
3.สามารถใช้ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จได้	3.89	.805	มาก
4.มีความรู้ความชำนาญ ในมาตรฐาน การปฏิบัติงาน	3.62	.814	มาก
5.สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุงมาตรฐาน กระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงาน ที่รับผิดชอบ เป็นอย่างดี	3.34	.948	ปานกลาง
6.มีความรู้ความชำนาญ ในมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน- สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุง มาตรฐาน	4.13	1.089	มาก
รวม	3.68	.466	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้าน ศักยภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมี ค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีความรู้ความชำนาญ ใน มาตรฐานการปฏิบัติงาน- สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุง มาตรฐาน รองลงมาอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ใน ระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือสามารถใช้ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จได้ รองลงมาอยู่ที่ 3.62 ซึ่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้สองด้านคือการใช้ความรู้และพยายามทำความเข้าใจ เกี่ยวกับ มาตรฐาน/ ขั้นตอนการทำงานและการมีความรู้ความชำนาญ ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่

3.34 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุงมาตรฐาน กระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงาน ที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.4: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ

ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีปริมาณงานตามที่กำหนด	4.14	.386	มาก
2.ปริมาณงานที่ได้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3.63	1.102	มาก
3.การควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่ในแผนกต่าง ๆ	3.40	.913	ปานกลาง
4.ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงาน	3.84	1.079	มาก
5.การวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณให้พนักงาน	3.19	.929	ปานกลาง
รวม	3.64	.472	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้าน ศักยภาพการทำงาน ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีปริมาณงานตามที่กำหนด รองลงมาอยู่ที่ 3.84 ซึ่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือปริมาณงานที่ได้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด รองลงมาอยู่ที่ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้คือการควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่ใน แผนกต่าง ๆ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.19 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การวางแผน เลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณให้พนักงาน

ตารางที่ 4.5: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน	3.78	1.240	มาก
2.การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน	4.33	.792	มากที่สุด
3.การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม	3.68	.919	มาก
4.สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน	3.76	.992	มาก
5.การมีความเป็นหนึ่งเดียวของทีมพนักงาน	3.94	1.075	มาก
รวม	3.89	.769	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รองลงมาอยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการมีความเป็นหนึ่งเดียวของทีมพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.76 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือสมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม

ตารางที่ 4.6: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้

ด้านการพัฒนาความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีการศึกษาค้นคว้างานใหม่ๆ	3.38	1.312	ปานกลาง
2.การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น	4.42	.833	มากที่สุด
3.มีการเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้	4.54	.697	มากที่สุด
4.สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้	3.84	1.079	มาก
รวม	4.04	.535	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.54 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีการเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้ รองลงมาอยู่ที่ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้คือการนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น รองลงมาอยู่ที่ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีการศึกษาค้นคว้างานใหม่ๆ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ได้แก่ 1.ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม 2.ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ และ3.ด้านการจัดองค์การและการบริหาร

ตารางที่ 4.7: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีการให้รางวัลตามความเหมาะสมของพนักงาน กลาง	3.19	.929	ปาน
2.การมีโบนัสหรือเปอร์เซ็นต์ในการขาย	3.78	1.240	มาก
3.การได้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับผลงาน ที่สุด	4.33	.792	มาก
4.สามารถได้รับสิ่งตอบแทนตามความเป็นจริง	3.89	.805	มาก
5.องค์กรสามารถแบ่งสรรปันส่วนรางวัลให้พนักงาน ในองค์กรอย่างยุติธรรม	3.62	.814	มาก
รวม	3.76	.578	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การได้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับผลงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือสามารถได้รับสิ่งตอบแทนตามความเป็นจริงรองลงมาอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการมีโบนัสหรือเปอร์เซ็นต์ในการขาย รองลงมาอยู่ที่ 3.62 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือองค์กรสามารถแบ่งสรรปันส่วนรางวัลให้พนักงานในองค์กรอย่างยุติธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.19 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีการให้รางวัลตามความเหมาะสมของพนักงาน

ตารางที่ 4.8: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ระดับ	\bar{x}	S.D.	
1.บรรยากาศในองค์กร	3.34	.948	ปานกลาง
2.อากาศหรือมลภาวะในองค์กร	4.13	1.089	มาก
3.ความสะอาดภายในและนอกองค์กร	4.14	.836	มาก
4.ระดับสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม	3.63	1.102	มาก
5.ระดับความปลอดภัยในองค์กร	3.40	.913	มาก
รวม	3.73	.597	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความสะอาดภายในและนอกองค์กร รองลงมาอยู่ที่ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คืออากาศหรือมลภาวะในองค์กร รองลงมาอยู่ที่ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือระดับสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม รองลงมาอยู่ที่ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือระดับความปลอดภัยในองค์กร และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.34 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ บรรยากาศในองค์กร

ตารางที่ 4.9: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการจัดองค์การและการบริหาร

ด้านการจัดองค์การและการบริหาร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.การทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกในสังคม	3.84	1.079	มาก
2.การมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลาง	3.19	.929	ปานกลาง
3.การมีภาระหน้าที่	3.78	1.240	มาก
4.การมีสายการบังคับบัญชา	4.33	.792	มากที่สุด
5.การมีความเป็นเอกภาพ	3.68	.919	มาก
รวม	3.76	.629	มาก

ผลการศึกษาที่ปรากฏในตารางที่ 4.9 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการจัดองค์การและการบริหาร ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีสายการบังคับบัญชา รองลงมาอยู่ที่ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกในสังคม รองลงมาอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการมีภาระหน้าที่ รองลงมาอยู่ที่ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการมีความเป็นเอกภาพ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.19 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีเป้าหมายวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1.ด้านการดูแลเอาใจใส่ 2.ด้านความน่าเชื่อถือ และ 3.ด้านความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.10: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการดูแลเอาใจใส่

ด้านการดูแลเอาใจใส่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีการส่งข่าวไปยังบ้านของพนักงาน ขององค์กร	4.42	.833	มากที่สุด
2.จัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงาน	3.94	1.075	มาก
3.ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.78	1.240	มาก
4.สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร	4.33	.792	มากที่สุด
5.ให้อิสระเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ของพนักงาน	3.68	.919	มาก
รวม	4.03	.683	มาก

จากตารางที่ 4.10 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านการดูแลเอาใจใส่ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร รองลงมาอยู่ที่ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้คือการส่งข่าวไปยังบ้านของพนักงานขององค์กร รองลงมาอยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ให้อิสระเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวของพนักงาน

ตารางที่ 4.11: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร

ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.การรักษาความลับสัญญาขององค์กร	3.74	.985	มาก
2.ด้านการใช้ภาษาในธุรกิจ	2.82	1.121	ปานกลาง
3.ด้านสัมพันธภาพในองค์กร	3.03	1.133	ปานกลาง
4.ด้านลูกค้าในการรับรองความน่าเชื่อถือขององค์กร	2.98	1.300	ปานกลาง
5.การบอกต่อของลูกค้าหรือความเชื่อถือขององค์กร	3.71	.683	มาก
รวม	3.25	.817	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.25 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.74 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การรักษาความลับสัญญาขององค์กร รองลงมาอยู่ที่ 3.71 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือให้อิสระเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวของพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.03 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้คือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมาอยู่ที่ 2.98 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้คือสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 2.82 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวบ่งชี้ คือ จัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงาน

ตารางที่ 4.12: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านวัฒนธรรม
องค์การ ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.มีการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพการ คิดซึ่งกันและกัน	3.64	.899	มาก
2.มีโอกาสนักคิดนอกกรอบ	3.82	.754	มาก
3.สามารถค้นความคิดให้มาใช้งานได้จริง	3.75	.763	มาก
4.มีการปรับมุมมองในองค์กร	3.55	.988	มาก
5.การมีความคิดแปลกใหม่	3.89	.964	มาก
รวม	3.73	.605	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีความคิดแปลกใหม่ รองลงมาอยู่ที่ 3.82 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือมีโอกาสนักคิดนอกกรอบ รองลงมาอยู่ที่ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือสามารถค้นความคิดให้มาใช้งานได้จริง รองลงมาอยู่ที่ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือมีการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพการ คิดซึ่งกันและกัน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีการปรับมุมมองในองค์กร

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.13: ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตชั้นนำ จำกัด

ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ท่านคิดว่าตัวท่านมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับใด	3.86	.887	มาก
2. ท่านคิดว่าตัวท่านสามารถผลิตงานในระดับใด	4.13	1.089	มาก
3. การติดต่อสื่อสารของท่านอยู่ในระดับใด	4.14	.836	มาก
4. เวลาที่ใช้ในการทำงานของท่านอยู่ในระดับใด	3.63	1.102	มาก
5. การตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคของท่านอยู่ในระดับใด	3.40	.913	มาก
6. การปฏิบัติตามระเบียบวินัยของท่านอยู่ในระดับใด	3.84	1.079	มาก
7. การวางแผนและการจัดระบบงานของท่าน	3.19	.929	ปานกลาง
8. การรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ของท่าน	3.78	1.240	มาก
9. การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรของท่าน	4.33	.792	มากที่สุด
10. การหมั่นปรับปรุงศักยภาพการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	3.68	.919	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.13 (ต่อ): ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตชั้นแนล จำกัด

ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
11.การแสวงหาความรู้เรียนรู้งาน	4.42	.833	มากที่สุด
12.การหมั่นดูแลเอาใจใส่ในงานของท่าน	3.94	1.075	มาก
13.ความรับผิดชอบในงานที่ท่านได้รับ มอบหมาย	3.78	1.240	มาก
14.การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ของท่าน	4.33	.792	มากที่สุด
15.การวางแผนจัดระเบียบงาน	3.68	.919	มาก
รวม	3.88	.456	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจของปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นไฮน์ อินเทอร์เน็ตชั้นแนล จำกัด ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การแสวงหาความรู้เรียนรู้งาน รองลงมาอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้สองอย่างคือการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรและการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมาอยู่ที่ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการติดต่อสื่อสารของท่านอยู่ในระดับใด รองลงมาอยู่ที่ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือความสามารถในการผลิตงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการหมั่นดูแลเอาใจใส่ในงานของท่าน รองลงมาอยู่ที่ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้สองด้านคือการรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานและความรับผิดชอบในงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย รองลงมาอยู่ที่ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้สองด้านคือการหมั่นปรับปรุงศักยภาพการทำงานของตนเองอยู่เสมอและการวางแผนจัดระเบียบงานรองลงมาอยู่ที่

3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือเวลาที่ใช้ในการทำงานของพนักงาน รองลงมาอยู่ที่ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้คือการตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคของพนักงาน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.19 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การวางแผนและการจัดระบบงานของพนักงาน

ส่วนที่ 6 การนำเสนอส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.14: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ประเภทของปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน	B	Beta	t	Sig
1.ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	.023	.008	2.940	.004*
2.ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย	.173	.177	14.536	.000*
3.ด้านปริมาณงานที่ทำสำเร็จ	.301	.311	28.443	.000*
4.ด้านการทำงานเป็นทีม	.427	.720	65.576	.000*
5.ด้านการพัฒนาความรู้	.118	.138	12.686	.000*

Adjusted R² = .976, F = 260.419, n = 253, P < 0.05

ตัวแปรตาม : ปัจจัยประสิทธิผลในการทำงาน

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านปริมาณงานที่ทำสำเร็จด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาความรู้ ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิผลในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งกำหนดว่า ศักยภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ตารางที่ 4.15: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ประเภทของปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	B	Beta	t
1. ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม	.159	.202	5.169
.000*			
2. ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	.316	.414	18.820
.000*			
3. ด้านการจัดองค์การและการบริหาร	.456	.630	16.213
.000*			

Adjusted $R^2 = .879$, $F = 615.848$, $n = 253$, $P < 0.05$

ตัวแปรตาม : ปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการจัดองค์การและการบริหาร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งกำหนดว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ตารางที่ 4.16: การวิเคราะห์การส่งผลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ประเภทของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	B	Beta	t	Sig
1.ด้านการดูแลเอาใจใส่ในองค์กร	.585	.020	29.297	.000*
2.ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร	.025	.017	1.489	.138*
3.ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	.048	.023	2.100	.037*

Adjusted $R^2 = .775$, $F = 291.577$, $n = 253$, $P < 0.05$

ตัวแปรตาม : ปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการดูแลเอาใจใส่ในองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร ไม่ส่งผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.17: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ศักยภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 2: คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน	สอดคล้อง

ผลการทดสอบสมมติฐานตามที่ปรากฏในตารางที่ 4.17 สรุปได้ว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐาน โดยที่ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรในด้านบวก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด 2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด 3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด 4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด 5. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ซึ่งได้สรุปผลการศึกษา ผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผลของการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นและนำเสนอไว้ในบทที่ 2 การนำผลการศึกษาไปใช้ปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาคุณสมบัติของผู้กรอกแบบสอบถาม มีดังนี้

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 26-30 ปี มีสถานภาพส่วนใหญ่คือ สมรส/อยู่ด้วยกัน มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับสายวิชาชีพ(ปวช.และปวส.) และรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย มีดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยด้านศักยภาพการทำงาน พบว่าระดับการตัดสินใจของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้อยู่สองด้าน คือ การเข้าใจ และสามารถอธิบายได้ถึงกระบวนการ ระบบขั้นตอนหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และเมื่อพิจารณาใน

รายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีความรู้ความชำนาญ ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน- สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุง มาตรฐาน ด้านปริมาณงานที่ทำได้ สำเร็จ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มีปริมาณงานตามที่กำหนด ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่ง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และด้านการพัฒนาความรู้ส่วนใหญ่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.54 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ มี การเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 254 คน

2.2 ความคิดเห็นของพนักงานชาวจีนในบริษัทซินไซน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ส่วน ใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 และ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การได้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับผลงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความสะอาดภายในและนอกองค์กร และทำงาน ด้านการจัดองค์การและการบริหาร ส่วนใหญ่พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การ มีสายการบังคับบัญชา จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 254 คน

2.3 ความคิดเห็นของพนักงานชาวจีนในบริษัทซินไซน์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่พบว่า ด้านการดูแลเอาใจใส่ ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่าง จะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 และเมื่อพิจารณาใน รายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ สร้างวัฒนธรรม ภายในองค์กร ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการ ตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.25 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ย สูงสุดอยู่ที่ 3.74 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การรักษาความลับสัญญาขององค์กร และด้าน ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจในระดับ

มาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.89 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การมีความคิดแปลกใหม่ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 254 คน

2.4 ความคิดเห็นของพนักงานชาวจีนในบริษัทซินไฮน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่พบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเฉลี่ยระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การแสวงหาความรู้เรียนรู้งาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐาน โดยที่ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรในด้านบวก

5.2 การอภิปรายผลสมมติฐาน

1. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านศักยภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านปริมาณงานที่ทำสำเร็จด้านการงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาความรู้ ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งกำหนดว่า ศักยภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน และได้ตรงกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของ พิทยา บวรพัฒนา (2551, หน้า 184 - 197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กรว่า ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลควรวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์กรและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐาน คือ องค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริง มีปริมาณไม่มากเกินไปจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (ศิริภา รุ่งสว่าง, 2554) ซึ่งได้ศึกษาไว้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยภาพรวมแล้ว พบว่าด้านการส่งไปศึกษาดูงานและด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในด้านปริมาณของงาน และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

2. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการจัดองค์การและการบริหาร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าผลการศึกษาชี้ให้เห็นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งกำหนดว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน และได้ตรงกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของพิทยา บวรพัฒนา (2551, หน้า 184 - 197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กรว่า จากค่านิยม เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่องของแต่ละบุคคล หรือจิตวิสัยซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้น จึงวัดจากผู้ประเมินเป็นตั้งเกณฑ์การวัด เช่นการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในเขตประกอบการสยามอีสเทิร์น อินดัสเตรียลพาร์คจังหวัดระยอง โกวิท สะอาดแก้ว (2553) ซึ่งได้ศึกษาไว้ว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานสามารถแบ่งเวลาในการทำงานเวลาส่วนตัวและเวลาให้กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แบ่งชีวิตคนออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) ชีวิตส่วนตัว เป็นส่วนที่เราทำอะไรให้ตนเองหรือให้ (2) ชีวิตสังคม คนเรานั้นจะใช้ชีวิตทั้งหมดเพื่อส่วนตัวและครอบครัวเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะเราไม่สามารถมีชีวิตอยู่ตามลำพังได้ (3) ชีวิตการทำงาน ผู้ที่ทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นโดยสิ้นเชิงโดยไม่มีเวลาเป็นของตนเอง และ (4) ชีวิตส่วนที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ คนเรานั้นนอกจากจะมีชีวิตทั้งส่วนตัว สังคม และการทำงานความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าการได้พักผ่อนอย่างเต็มที่ในเวลาพักที่องค์กรกำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอาจเป็นเพราะองค์กรได้กำหนดเวลาพักให้กับพนักงานโดยคำนึงถึงระยะเวลาการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับดักลาสแมคเกรเกอร์ (Mcgregor, 1960) ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ข้อ สมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumption) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็น ที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man is a Social man) มนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ต้องการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยสมมติฐานของทฤษฎี Y คือความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการ

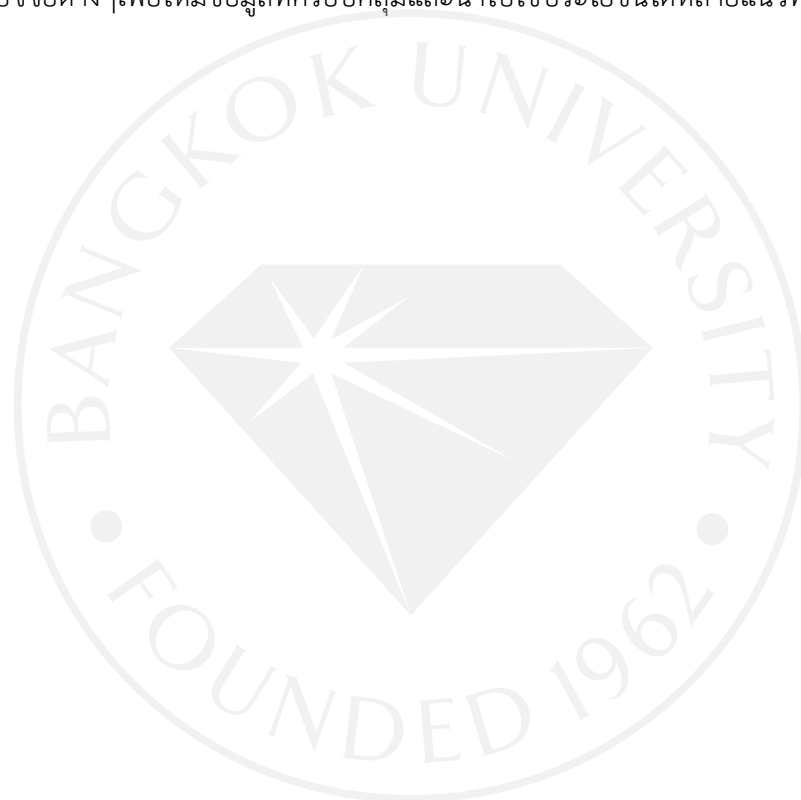
หาความเพลิดเพลิน ความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ด้านทัศนคติที่มีต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็น รายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมขององค์การมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดอาจมีสาเหตุจากการรณรงค์ให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงานที่แท้จริงการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติในเชิงบวกขององค์กรเช่นการทำงานเป็น ทีมเป็น นตัม ซึ่งสอดคล้องกับ McClelland (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่ง สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

3. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าผลการศึกษาโดยภาพรวม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการดูแลเอาใจใส่ในองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ส่งผลในด้านบวกต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร ไม่ส่งผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานหมายความว่าผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน และได้ตรงกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของพิทยา บวรพัฒนา (2551, หน้า 184 - 197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กรว่า โดยใช้ความคิดระบบ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องพิจารณา ถึงปัจจัยนำออกขององค์กรเป็นสำคัญ การวัดประสิทธิผลจากส่วนอื่นขององค์กร เช่นปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก จะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์ การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ ขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องอิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (รุจารินทร์ จิตต์แก้ว, 2555) ซึ่งได้ศึกษาไว้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีเพียงด้าน วัฒนธรรมเน้นทีมงาน ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่มีรูปแบบของวัฒนธรรมคือ การทำงานเป็นทีม สนับสนุนการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริพร ม่านกลาง (2552) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่พบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมที่ดี จะทำให้พนักงานมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการบริหารและการวางแผนที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งพนักงานในบริษัทให้ความสำคัญ ทำให้วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถขยายต่อไปได้ในทัศนที่กว้างมากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายปรากฏการณ์และปัญหาด้านการบริหารงานด้านต่างๆหรือปัญหาอื่น ๆที่มีความเกี่ยวข้องกัน ผู้วิจัยจะขอเสนอแนะประเด็นดังต่อไปนี้

- 1.ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษาอยู่นี้ เช่นตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรด้านแรงจูงใจ เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์พื้นฐานให้ครบถ้วน
- 2.ควรใช้สถิติในแง่มุมอื่น ๆมาประกอบการวิจัยให้มากยิ่งขึ้น เช่นการเปรียบเทียบและระหว่างปัจจัยต่างๆเพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุมและนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายแนวทางมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กรรณิกา กองทอง. (2550). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานในกลุ่มบริษัท พนัส โพลทรี จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิการ์ แยมเม้ง. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตยาฆ่าแมลงแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรองแก้ว รัตนจีนะ . (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ และสาธารณสุขในโรงพยาบาลของรัฐบาลเขตจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กัญญา วิณะคุปต์. (2551). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท Gulf Airline*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กัลยา ธนกรอังกูร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรมในจังหวัดเชียงใหม่*. การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.
- กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท นวโลหะไทย จำกัด*. งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติพงษ์ ศรีพร. (2552). *ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของ พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กฤษมา จรุงสุขพิมล. (2552). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายขาย และบริการลูกค้านครหลวงที่ 4.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- จักรกริศน์ พรหมเขียว. (2552). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติของ สำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง (ส่วนกลาง)*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย นเรศวร.
- จาปา ไชแสง. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานควบคุมของเจ้า พนักงานเรือนจำในเรือนจำกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- จารุพงษ์ สุกลากร. (2550). *ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความสำคัญทางด้านความปลอดภัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูเดช บุญศรีธธา. (2550). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยออยล์ จำกัด* (มหาชน). งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูยศ ศรีวรชันต์. (2553). *การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยกรณีศึกษาของ องค์การ บริหาร ส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีอีดี ยูเคชั่น จำกัด.
- ดารีกา ศรีพระจันทร์. (2553). *องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ทศพร ทรงเกียรติ. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี.
- ธนาธิป ชื่นสมทรง. (2553). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญญ์ณัช รุ่งโรจน์สุวรรณ. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อมารินทร์ บัค เซ็นเตอร์ จำกัด*. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญพิศุทธิ์ เลิศกิจบรร. (2552). *ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด* (มหาชน). งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรทราย กาญจนอุดมการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองอำนวยการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสำนักป้องกันบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญศรี พรหมมาพันธ์. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ. ในประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3, หน่วยที่ 11*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

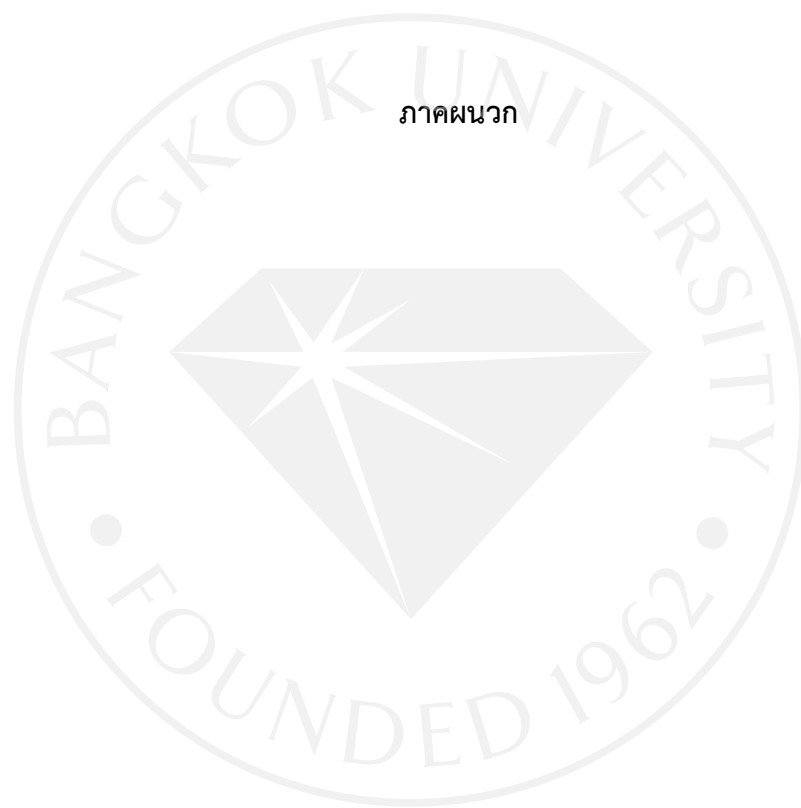
- พรวิภา สุขวดี. (2551). *การบริหารจัดการความปลอดภัยตามความคิดเห็นของพนักงานโรงงานในเขต นิคมอุตสาหกรรมสหรัตนนคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- พลัญญ์ อำนวยสิทธิโชค. (2553). *การศึกษาความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิศวกรแผนก ซ่อมบำรุงในเขตโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พิศาล สระบัว. (2550). *ความสัมพันธ์ของค่านิยม บุคลิกภาพ และความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงาน ใหญ่. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- เพ็ญจิต เสวีวัฒน์. (2554). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดสกลนคร. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ภพวิทย์ จันทร์ทองกุล. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษาบริษัท ตลาดดอท คอมจำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- รจนา แข็งขัน. (2551). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของนักบัญชีธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- รัศมี จอประยูร. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน บริษัท คาร์ ตัน ออปติคัล (สยาม) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- วัชรินทร์ ชะเอม. (2553). *ความพึงพอใจในการฝึกอบรมภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.*
- สมยศ แยมเนียน. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชีย มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.*

สุวรรณา พรหมทอง. (2551). ผลกระทบของความเครียดในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เสนห์ จุ้ยโต. (2551). องค์กรสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อัญชรี แก้วกลสิกรรม. (2551). ความคิดเห็นต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน บริษัท นิสง เซกิ ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.





ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวจีนในบริษัทชั้นนำ

อินเทอร์เน็ตชั้นแนล จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดพิจารณาและตอบคำถามทุกข้อของแบบสอบถาม เพราะคำตอบของท่านทุกข้อจะเป็นวิทยาทานและประโยชน์ต่อการศึกษา โดยคำตอบของท่านจะเก็บเป็นความลับ และจะไม่ผูกพันและไม่เกิดผลเสียหายแก่ท่านแต่อย่างใดขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบคำถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ร่วมตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้เป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ

() หญิง

() ชาย

2. อายุ

() 15-20 ปี

() 21-25 ปี

() 26-30 ปี

() 31-35 ปี

() 36-40 ปี

() 41-45 ปี

3. สถานภาพ

() โสด

() สมรส/อยู่ด้วยกัน

() หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

 ระดับมัธยมศึกษา วิทยาลัยวิชาชีพ ระดับปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้

 ต่ำกว่า 15,000บาท 15,001-20,000บาท 20,001-30,000บาท มากกว่า 30,000บาท**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ : กรุณาใส่เครื่องหมาย✓ ในข้อทำเครื่องหมาย ในแต่ละปัจจัยที่ท่านให้ความสำคัญ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านความรู้ความเข้าใจในการ ทำงาน					
6. มีความรู้ในระบบ ขั้นตอน หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน					
7. เข้าใจ และสามารถอธิบายได้ถึง กระบวนการ ระบบ ขั้นตอนหรือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน					
8. ประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้ด้วยตนเอง					
9. สามารถถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงาน ได้					

10.เข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นใน การทำงานของหน่วยงานที่มีผล ต่อความสำเร็จขององค์กร					
ปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านมาตรฐานของงานที่ได้รับ มอบหมาย 11. รู้และพยายามทำความเข้าใจ เกี่ยวกับมาตรฐาน/ ขั้นตอนการ ทำงาน					
12.เข้าใจมาตรฐาน หรือ กระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงานที่ รับผิดชอบเป็นอย่างดี					
13.สามารถใช้ความรู้ที่มีในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จได้					
14.มีความรู้ความชำนาญ ใน มาตรฐานการปฏิบัติงาน					
15.สามารถใช้ความรู้พัฒนาปรับปรุง มาตรฐานกระบวนการ/ ขั้นตอนการ ทำงาน ที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี 16.มีความรู้ความชำนาญ ใน มาตรฐานการปฏิบัติงาน- สามารถใช้ ความรู้พัฒนาปรับปรุงมาตรฐาน					
ปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ 17. มีปริมาณงานตามที่กำหนด					

18.ปริมาณงานที่ได้เสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด					
19.การควบคุมจำนวนชิ้นงานที่ เจ้าหน้าที่ในแผนกต่าง ๆ					
20.ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบ จะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงาน					
21.การวางแผนเลื่องงานที่จะเพิ่ม ปริมาณให้พนักงาน					
ด้านการทำงานเป็นทีม					
22. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของ พนักงาน					
23.การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน					
24.การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม					
25.สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึก ร่วมกัน					
ปัจจัยศักยภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
26.การมีความเป็นหนึ่งเดียวของทีม พนักงาน					
ด้านการพัฒนาความรู้					
27.มีการศึกษาค้นคว้างานใหม่ๆ					
28.การนำประสบการณ์มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น					
29.มีการเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับ ใช้ในบริบทของตนเองได้					

30.สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้					
--	--	--	--	--	--

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ : กรุณาใส่เครื่องหมาย✓ ในข้อทำเครื่องหมาย ในแต่ละปัจจัยที่ท่านให้ความสำคัญ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ปัจจัยคุณภาพชีวิตของผู้ตอบแบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม					
31.มีการให้รางวัลตามความเหมาะสมของพนักงาน					
32.การมีโบนัสหรือเปอร์เซ็นต์ในการขาย					
33.การได้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสมกับผลงาน					
34.สามารถได้รับสิ่งตอบแทนตามความเป็นจริง					
35.องค์กรสามารถแบ่งสรรปันส่วนรางวัลให้พนักงานในองค์กรอย่างยุติธรรม					
ปัจจัยคุณภาพชีวิตของผู้ตอบแบบสอบถาม					
	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ					
36. บรรยากาศในองค์กร					
37.อากาศหรือมลภาวะในองค์กร					

38.ความสะอาดภายในและนอก องค์กร					
39.ระดับสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคม					
40.ระดับความปลอดภัยในองค์กร					
ด้านการจัดการและการบริหาร					
41. การทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ กับสมาชิกในสังคม					
42.การมีเป้าหมายวัตถุประสงค์					
43.การมีภาระหน้าที่					
44.การมีสายการบังคับบัญชา					
ปัจจัยคุณภาพชีวิตของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
45.การมีความเป็นเอกภาพ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ : กรุณาใส่เครื่องหมาย✓ ในข้อทำเครื่องหมาย ในแต่ละปัจจัยที่ท่านให้ความสำคัญ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการดูแลเอาใจใส่ในองค์กร					
46.มีการส่งข่าวไปยังบ้านของพนักงานขององค์กร					
47.จัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงาน					
48.ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
49.สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร					
50.ให้อิสระเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวของพนักงาน					
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านความน่าเชื่อถือในองค์กร					
51. การรักษาความลับสัญญาขององค์กร					
52.ด้านการใช้ภาษาในธุรกิจ					
53.ด้านสัมพันธภาพในองค์กร					

54.ด้านลูกค้าในการรับรองความ น่าเชื่อถือขององค์กร					
55.การบอกต่อของลูกค้าหรือความ เชื่อถือขององค์กร					
ด้านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร					
56. มีการสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพ การคิดซึ่งกันและกัน					
57.มีโอกาสฝึกฝนการคิดนอกกรอบ					
58.สามารถต้นความคิดให้มาใช้งานได้จริง					
59.มีการปรับมุมมองในองค์กร					
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
60.การมีความคิดแปลกใหม่					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

คำแนะนำ : กรุณาใส่เครื่องหมาย√ ในข้อทำเครื่องหมาย ในแต่ละปัจจัยที่ท่านให้ความสำคัญ

คำแนะนำ : กรุณาใส่เครื่องหมาย√ ในข้อทำเครื่องหมาย ในแต่ละปัจจัยที่ท่านให้ความสำคัญ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
61.ท่านคิดว่าตัวท่านมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับใด					
62.ท่านคิดว่าตัวท่านสามารถผลิตงานในระดับใด					
63.การติดต่อสื่อสารของท่านอยู่ในระดับใด					
64.เวลาที่ใช้ในการทำงานของท่านอยู่ในระดับใด					
65.การตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคของท่านอยู่ในระดับใด					
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
66.การปฏิบัติตามระเบียบวินัยของท่านอยู่ในระดับใด					
67.การวางแผนและการจัดระบบงานของท่าน					
68.การรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ของท่าน					
69.การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของ					

องค์กรของท่าน					
70.การหมั่นปรับปรุงศักยภาพการทำงานของตนเองอยู่เสมอ					
71.การแสวงหาความรู้เรียนรู้งาน					
72.การหมั่นดูแลเอาใจใส่ในงานของท่าน					
73.ความรับผิดชอบในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
74.การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน					
75.การวางแผนจัดระเบียบงาน					

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) SHUNNG LIN อยู่บ้านเลขที่ 327

ซอย.....ถนน ยี่นวลทอง ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต.....จังหวัด ยูนนาน รหัสไปรษณีย์ 537000

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7550200690

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา MBA คณะ.....บริหารธุรกิจ

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้สิทธิในการทํางานของ
พนักงานขายชั้นในบริษัท ชั้นใน อินเทอร์เน็ต ชั้นใน จำกัด

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีการ
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นางสาว ชุมนิณี นลิน)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพัฒนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร