



นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)



โดย
นางสาวศรัญญา ปัตินรเศรษฐ์

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**QUALITY OF WORK LIFE POLICY FOR EMPLOYEES : A CASE STUDY
OF THAIRUNG UNION CAR PUBLIC COMPANY LIMITED**



By
Sarunya Pitinoraset

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of Public and Private Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “นโยบายการ
สร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)”
เสนอโดย นางสาวศรัณญา ปิตินรเศรษฐ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวหล้า

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สวรรษา ชื่อเลื่อม)

..... /..... /.....

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

(อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... /..... /.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวหล้า)

..... /..... /.....

51601748 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : นโยบาย / การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน / บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

สรุณา ปิตินรเศรษฐ์ : นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน). อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อ.ดร.
ธีรพงษ์ บัวหล้า. 124 หน้า.

การศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา
บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อ
ทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (2) นโยบายการสร้าง
คุณภาพชีวิตในการทำงาน (3) ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายการสร้างคุณภาพ
ชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางแก้ไข อาศัยข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และตำราที่
เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่
ผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 1 ท่าน ผู้บริหารระดับจัดการจากทุกฝ่ายงาน 9 ท่าน ได้รับความ
สัมภาษณ์โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า (1) ผู้บริหารมีมุมมองไปในทิศทาง
เดียวกันว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในองค์กรที่ต้องดูแลรักษา ผู้บริหารทุกคนใน
องค์กรจึงได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นอย่างมาก (2) นโยบาย
การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานบางเรื่องบริษัท ได้มีการกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน เช่น
นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของพนักงาน และ
นโยบายบางเรื่องยังอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (3) ข้อจำกัดที่มีผลต่อการสร้าง
คุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ได้แก่งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ระบบการสื่อสารที่ไม่มี
ประสิทธิภาพ วิธีการหรือรูปแบบในการดำเนินงานไม่มีความน่าสนใจ และการเข้ามามีส่วนร่วม
ของพนักงาน

ผลการศึกษา ข้อสรุป และข้อเสนอแนะของการศึกษานี้ จะนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทาง
ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย
วิธีการ ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานให้มีความเหมาะสมต่อไปในอนาคต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

51601748 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS : POLICY / QUALITY OF WORK LIFE / THAIRUNG UNION CAR PUBLIC
COMPANY LIMITED

SARUNYA PITINORASET : QUALITY OF WORK LIFE POLICY FOR EMPLOYEES :
A CASE STUDY OF THAIRUNG UNION CAR PUBLIC COMPANY LIMITED. INDEPENDENT
STUDY ADVISOR : THEERAPHONG BUALAR, Ph.D. 124 pp.

Quality of working life is one important part of the quality of life. It is of great importance to employees. The purposes of this paper are to study the perceptions of managerial level personnel in improving the quality of working life as well as to study raising the quality of working life policies, and to indicate the limitations when the policy becomes practice. This project included a study of relevant Thai and international reports and in-depth interviews of 1 assistant managing director and 9 managers working for Thai Rung Union Car Public Company Limited.

The study found that those at the managerial level accept that human resources play an important role in running an organization. It is necessary to develop employee quality of working life. As can be seen in the company safety policy, employee performance improvement plans have now been implemented while other policies are just now being put into practice. This study also shows the difficulties of quality of working life improvement, such as limited budgets, inefficient communication between the organization and its employees, and lack of interest in policy by the employees themselves.

It is recommended that the organization emphasize its employee quality of working life development. Proper plans and policies must be implemented to satisfy employees and build a successful organization in the future.

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

Program of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวห่อ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เสียสละเวลาให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ และชี้แนะในการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้องเหมาะสม ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สวรรยา ช่อเลื่อม และอาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ที่ได้ให้ความเห็นชี้แนะเพิ่มเติม ซึ่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับจัดการของบริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งความรู้ที่ได้รับผู้ศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คุณตาสุนันท์ แสงธำรง บิดา มารดา คุณลุง คุณป้า ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จในครั้งนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
ขั้นตอนของการศึกษา.....	6
กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับสมดุลชีวิตการทำงาน.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน.....	24
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.....	26
ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	29
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน).....	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
รูปแบบการศึกษา.....	38
ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การสร้างเครื่องมือด้วยแบบสัมภาษณ์.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
ตอนที่ 1 มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท	
เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	42

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน	48
ตอนที่ 3 ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไข.....	59
5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	65
สรุปผลการศึกษา.....	65
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	91
ภาคผนวก ก ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน).	92
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน).....	98
ภาคผนวก ค ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์หลัก.....	102
ภาคผนวก ง สิทธิหน้าที่ นายจ้าง ลูกจ้าง ตามพระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541.....	104
ภาคผนวก จ กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบ กิจการ พ.ศ. 2548	114
ภาคผนวก ฉ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบสุขภาพ ของลูกจ้างและส่งผลการตรวจแก่พนักงานตรวจแรงงาน พ.ศ. 2547	120
ประวัติผู้วิจัย	124

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด เพราะคนเป็นกลไกทำให้เกิดงาน งานที่มีคุณภาพต้องเกิดจากคนที่มีคุณภาพ การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่รับผิดชอบในระดับใด ก็ขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของคน เรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่ ผู้นำสูงสุดขององค์กร ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน” (สุภาพร ทรงกิจทรัพย์ 2550 : 117) จากคำกล่าวนี้จะได้เห็นว่าคนหรือพนักงานในองค์กรมีความสำคัญในการสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้แก่องค์กร โดยจะดูได้จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มาก องค์กรเหล่านี้มุ่งมั่นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สภาพการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ดังคำกล่าวของโรเบิร์ตแคปแลนด์ และเดวิสเนอร์ตันที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของ บริษัท” ดังนั้น ในเรื่องของความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันเราพบว่า องค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุน” (Human Capital) อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547 : 1)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) เป็นต้นมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ โดยเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาประเทศโดยมีคนเป็นศูนย์กลางที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของประชากรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อปรับตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ โดยปรับแผนบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรเอกชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศมากขึ้น

ต่อมาแนวคิดสำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ซึ่งเป็นแผนที่ได้จัดทำขึ้น ภายใต้กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนจากทุกภาคส่วนในสังคมไทย ที่ได้รวมพลังร่วมกันระดมความคิดกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทย โดยทุกฝ่ายเห็นพ้องร่วมกันให้อัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 นี้เป็นแผนยุทธศาสตร์ซึ่งนำทิศทางการพัฒนาประเทศระยะ 5 ปี ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทย ในอีก 20 ปีข้างหน้า ที่ได้พัฒนาทั้งจากวิกฤติที่เกิดขึ้น สถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่กำลังเป็นอยู่ และแนวโน้มกระแสโลกในอนาคต จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืนด้วยการเสริมสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศให้อยู่ดี มีสุข รู้จักความพอประมาณอย่างมีเหตุผลและมีระบบคุ้มกันที่ดีควบคู่ไปกับการพัฒนาที่มุ่งสู่คุณภาพในทุกด้าน และการจัดให้มีระบบบริหารจัดการที่ดีในทุกระดับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ซึ่งใช้ในช่วงปัจจุบัน (พ.ศ. 2550 - 2554) ได้สานต่อแนวคิดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งทางจิตใจ ร่างกาย ความรู้ และทักษะความสามารถ การพัฒนาสมรรถนะ และทักษะแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2540 - 2554)

คนจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ใช่มีเพียงแค่ความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่มีอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน คือ ความเต็มใจ ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์การที่พนักงานจะเกิดความเต็มใจในการทำงานนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลายอย่าง เช่น พนักงานต้องรู้สึกพึงพอใจ มีความสุขกับการทำงาน พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในสังคมการทำงาน และโดยเฉพาะมีแรงจูงใจที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นพลังขับเคลื่อนให้คนแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏออกมาในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ก่อเกิดประโยชน์มากมาย เช่น พนักงานมีเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และเกิดความสมดุลระหว่างความสำเร็จในชีวิตการทำงานของพนักงาน และเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” และถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ต้องสร้าง “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” ให้แก่พนักงานในองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ผลักดัน และ

สนับสนุนนโยบายที่สามารถสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการสร้าง “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” สำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (อารีรัตน์ บุญรัตน์ 2550 : 1 - 2)

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นแนวคิดที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องผลกระทบของงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กร (Nadler 1989 : 20 - 23) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานถือเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ซึ่งเอฟราตี และเซอร์จี (Efraty and Sirgy อ้างถึงในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ 2540 : 1 - 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานถือว่าเป็นวิถีทางหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นการจัดการที่คำนึงถึงเรื่องบุคคลที่ทำงาน เป็นการประสานเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายของงาน ทำให้งานและชีวิตผสมกันอย่างกลมกลืน กล่าวคือ มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพ และผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจที่จะทำงาน จึงทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ บรรยากาศในองค์กรเกิดความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะมีผลดีต่อองค์กรในที่สุด (ขวัญกมล สารบุตร 2543 : 39)

กรีเบิร์ก และ บารอน (Greeberg and Baron 1995 : 647) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลโดยตรงในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน 2) สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการเปลี่ยนงาน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น และ 3) เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เช่น ผลกำไร การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน จึงมีความสำคัญต่อองค์กร โดยป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกผิดใจออกจากองค์กร (Self-Estrangement) เพราะเงื่อนไขในการทำงาน ส่งผลให้คนตีตนออกห่างจากองค์กร ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ความมั่นคง และความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล จากกรรายงานของมิลโควิช และ กลูเอ็ค (Milkovich and Glueck 1985 : 422 - 423) ได้สรุปผลของการนำคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ว่าการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตสูงขึ้น และเป็นการลดต้นทุนในการผลิต เป็นการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารให้ดีขึ้น ส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร และความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ในมุมมอง

ของการบริหาร หากองค์กรต่างๆ ต้องการที่จะดึงดูดและรักษาทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิต และลาจากองค์กรเพื่อไปแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าให้กับชีวิตของตน (สุพิณดา สีวานนท์ 2545 : 3)

ทำอย่างไรเราจึงจะทำให้คนมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งก็เป็นคำถามที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารอย่างมาก และโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปจากยุคก่อน (ระวี ภาวิไล 2540 : 99) สิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริงซึ่งได้มาจากการสำรวจของกลุ่มผู้บริหาร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. การยอมรับในความสามารถและความสำเร็จ เพราะคนทุกคนต้องการได้รับการชื่นชม
2. การนับถือและให้เกียรติ เพราะคนทุกคนต้องการ ได้รับคุณค่าและการปฏิบัติที่ดี
3. การเลือกและมีอิสระของแต่ละคน เพราะคนทุกคนต้องการมีอิสระและทำในสิ่งที่เขา
4. การมีส่วนร่วมในงาน เพราะทุกคนต้องการรับรู้ได้ร่วมและเกี่ยวข้องกับในการตัดสินใจ
5. ความภูมิใจในงาน เพราะคนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ดี
6. คุณภาพของวิถีชีวิต เพราะทุกคนต้องการเวลาสำหรับครอบครัว และเวลาว่างๆ พอกับเวลาทำงาน
7. ความมั่นคงด้านการเงิน เพราะคนทุกคนต้องการรู้ว่าเขาควรจะฝากชีวิตกับบริษัทได้แม้ในบางสถานการณ์ที่ธุรกิจไม่คึกคัก
8. การพัฒนาตนเอง เพราะทุกคนต้องการที่จะปรับปรุงตนเอง
9. สุขภาพและความสุข เพราะคนมีอายุมากขึ้น

นอกจากนี้คุณค่าที่สำคัญยังมีอีก เช่น ความสนุกในการทำงาน การที่ประโยชน์ให้สังคม

การยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ และพัฒนาสัมพันธภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่บ่งถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้งสิ้น (คณีย์ เทียนพุด 2539 : 72 - 73)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ถ้าองค์กรต้องการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะช่วยเพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ย่อมได้ชื่อว่าเป็นองค์กรสร้างสุขให้แก่คนทำงาน ความผูกพันที่ลึกซึ้งแน่นแฟ้นนี้ ช่วยทำให้พนักงานทุกคนเป็นมืออาชีพที่สร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับรถยนต์ดัดแปลง และ ชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในเรื่องราคา ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง การสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อสามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้า

ปัจจุบัน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) กำลังเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2 ปัญหาใหญ่ๆ ดังนี้

1. ปัญหาการรักษาพนักงาน แบ่งได้ 2 กลุ่ม
 - 1.1 ปัญหาการรักษาพนักงานเก่าที่มีศักยภาพ มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร
 - 1.2 ปัญหาการรักษาพนักงานใหม่ให้ทำงานอยู่กับองค์กร
2. ปัญหาการรับพนักงานไม่ทันกับปริมาณงานที่มีเข้ามา

เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจไร้พรมแดน กระบวนการเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์กรทำได้ง่าย เกิดการซื้อตัวบุคลากรทำให้เกิดปัญหาสมองไหล พนักงานมีการเข้าออกบ่อย ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบมากมาย อาทิเช่น ขาดแคลนพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท ทำให้บริษัทต้องเร่งหาพนักงาน และฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานส่งผลให้เกิดความล่าช้า งานผิดไม่ได้คุณภาพ เกิดความเสียหายต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก

เพราะฉะนั้น ผู้บริหารของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะทำอะไรหรือมีวิธีการอย่างไรบ้างที่จะช่วยให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน มีความรู้สึกผูกพัน และมีความจงรักภักดีกับองค์กร การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน มีการนำนโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้กับพนักงานก็สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาแนวนโยบายของผู้บริหารบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ว่ามีทิศทางนโยบายเป็นอย่างไรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษามุมมองผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ในองค์กร
2. เพื่อศึกษานโยบาย แนวทางกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ให้กับพนักงาน

3. เพื่อศึกษาข้อจำกัด ในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานไปปฏิบัติของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) และแนวทางการแก้ไขข้อจำกัด

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษานโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ให้กับพนักงาน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทยที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์ ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตแม่พิมพ์และอุปกรณ์จับยึด การผลิตชิ้นส่วน การรับจ้างประกอบ และดัดแปลงรถยนต์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดัดแปลงรถเต็นท์วากอน หรือรถอเนกประสงค์ 7 ที่นั่ง โดยความสามารถในการออกแบบพัฒนา และประกอบรถยนต์ด้วยฝีมือ และความสามารถของบุคลากรคนไทย

เนื่องจากรายงานวิจัยนี้เป็นงานที่ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. ขอบเขตเชิงพื้นที่ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เริ่มจากมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน นโยบายของบริษัทในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน และข้อจำกัดในการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติในองค์กร
3. ขอบเขตเชิงประชากร ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารระดับจัดการ จำนวน 9 ท่าน จากฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 9 ฝ่ายงาน รวม 10 คน
4. ขอบเขตเชิงเวลา ผู้ศึกษาจะใช้เวลาในการศึกษาครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 13 เดือน ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2552 ถึงเดือนตุลาคม 2553 โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม 2553

ขั้นตอนของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้แบ่งขั้นตอนของการศึกษาเรื่อง นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และตำราที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ตต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนด กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth interview) กับผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 คน และระดับจัดการจากทุก ฝ่ายงานในองค์กร จำนวน 9 คน

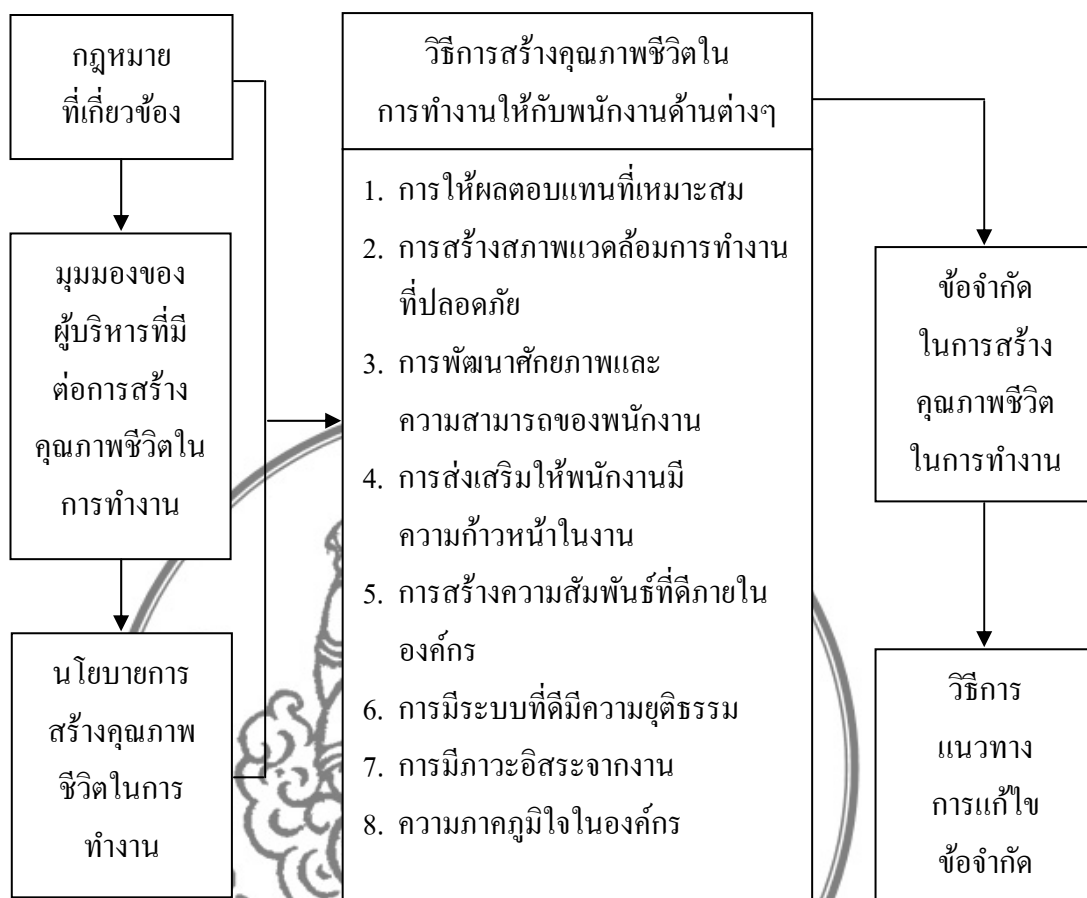
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยที่ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้บริหารมา วิเคราะห์และแปลความหมายให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลมาสรุปผล การศึกษาต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการศึกษา ผู้ศึกษานำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสรุปผลการศึกษาโดยการ บรรยายในประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 การเสนอแนะ โดยผู้ศึกษาจะเสนอแนวคิด ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) และนำผลการศึกษาที่ได้มาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษา นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของ พนักงาน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง มุมมอง ของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน นโยบายของบริษัทในการสร้างคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน วิธีการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัด ในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่วิธีการ แนวทางในการแก้ไข ข้อจำกัด และเพื่อให้กระบวนการศึกษาครั้งนี้มีเนื้อหาที่เข้าใจง่ายขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้สร้างกรอบ แนวคิดในการศึกษาวิจัย ประกอบการเก็บข้อมูลโดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัทเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ในองค์กร
2. นำไปสู่การปรับปรุงเพื่อกำหนดทิศทางนโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ให้กับพนักงานของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)
3. นำไปสู่การแก้ไขข้อจำกัด ช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาหาวิธีการในการแก้ไขข้อจำกัดเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ตรีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้คือ

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมดุลชีวิตการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่
5. ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมอุตสาหกรรมคาดกันว่ามนุษย์ได้ใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในโรงงานหรือสำนักงาน และยังเชื่อว่าการขาดอดทนใกล้นี้มนุษย์จำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก

การทำงานเป็นสิ่งที่ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อชีวิตมนุษย์ เพราะเป็นโอกาสที่ทำให้เกิดการพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ใช้แรงงานกับบุคคลอื่นๆ กับสถานที่ กับขั้นตอนและเรื่องราวต่างๆ ตลอดจนความคิดเห็นทั้งหลายจากผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้นการทำงานจึงเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงออกถึงเชาว์ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำมาซึ่งเกียรติภูมิและความพึงพอใจในชีวิต

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) นั่นเอง แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งความเป็นมาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ได้รับความสนใจศึกษากันอย่างจริงจังตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา จุดกำเนิดของความสนใจในเรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก และได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วเข้าไปในทวีปอเมริกาเหนือ ญี่ปุ่น อินเดีย และออสเตรเลีย (เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล 2530 : 96) จากการที่บุคคลจะมีความต้องการของตนเป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่างานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อชีวิต โดยบางคนทำงานเพื่องานเพราะงานนั้นเป็นสิ่งซึ่งทำให้มีการแสดงออก และมีคุณค่าภายในตัวมันเอง แต่สำหรับบางคน การทำงานเป็นเพียงเครื่องมือ คือเป็นวิธีทางหนึ่งเพื่อที่จะหาเงินให้มากขึ้น ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้น หรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมายของการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงานหรือเจ้าหน้าที่ส่วนต่างๆ ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพชีวิตตน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2540 : 243) นอกจากนี้ การที่คนเราจะมียุภาพชีวิตที่ดี เกิดขึ้นจากองค์ประกอบต่างๆ มารวมกัน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดก็อาจจะทำให้ชีวิตไม่มีความสุขได้ ในเมื่อคุณภาพชีวิตสมบูรณ์ และมีความสุขแล้วก็สามารถที่จะไปทำงานได้โดยไม่มีห่วงกังวล เมื่อทำงานก็เกิดความพึงพอใจในงาน งานนั้นก็ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรและตนเองมีความสุข ซึ่งเราเรียกว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” (Quality of Work Life)

จะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ต่างให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิตการทำงานกันอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากหากพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุข พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรนั่นเอง

1.2 นิยามความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คำว่า “คุณภาพชีวิตการทำงาน” นี้ถ้าพิจารณาแยกคำจะมาจาก คำ 3 คำ คือ “คุณภาพ” (Quality) “ชีวิต” (Life) และ “การทำงาน” (Working) คำว่า คุณภาพหมายถึง ความเป็นเลิศที่มีปริมาณมากน้อยต่างกัน ลักษณะความดี ลักษณะประจำของบุคคล และความเป็นเลิศนี้วัดได้จากการเปรียบเทียบผลของการกระทำกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งแต่ละวิชาชีพได้กำหนดไว้ “ชีวิต” หมายถึง ความเป็นอยู่ และคำว่า “การทำงาน” หมายถึง การทำหน้าที่กิจกรรมที่ต้องทำ ดังนั้น เมื่อนำความหมายของคำทั้ง 3 คำมารวมกัน เป็นคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ก็หมายถึง การทำหน้าที่เพื่อชีวิตหรือความเป็นอยู่ที่ดีเลิศ ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบการกระทำกับเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนด

หากกล่าวถึงนิยามความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงานแล้วจะพบว่า มีผู้รู้ นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมาย หรือคำนิยามไว้น่าสนใจหลายประเด็น ดังนี้

เกสต์ (Guest 1979 : 76) อธิบายความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าหมายถึง ปฏิกริยาของปัจเจกบุคคลต่อการทำงาน หรือผลที่เกิดขึ้นกับปัจเจกบุคคลอันเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงาน นั่นคือคุณภาพชีวิตการทำงานอาจหมายถึง ความรู้สึกทั้งหลายของบุคคลเกี่ยวกับทุก มิติของการทำงาน เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ความ มั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล และคุณค่าที่แฝงอยู่ภายในการทำงานในชีวิตของบุคคล

ดูบริน (Dubrin 1981 : 513) อธิบายความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็น ระดับที่พนักงาน (สมาชิก) ขององค์กร มีความรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองต่อความ ต้องการที่สำคัญๆ จากการทำงานในองค์กรนั้นๆ

เดอลามอตเต และ ทาเคซาว่า (Delamotte and Takezawa 1984 : 3) อธิบายความ หมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าหมายถึง ผลดีของงานที่มีต่อพนักงานซึ่งเกิดจากการปรับปรุง หน่วยงานหรือลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการ ส่งเสริมชีวิตการทำงานในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความ พึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

ฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ได้ให้คำนิยามของคำว่า “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ไว้ใน 8 มิติด้วยกันคือ

1. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการครองชีพ (Adequate and Fair Compensation) คำถามที่ใช้ในการสำรวจตรวจสอบก็จะเกี่ยวเนื่องกับฐานเงินเดือน มี โครงสร้างเงินเดือนที่เป็นระบบชัดเจน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การปรับอัตราเงินเดือน และค่า ครองชีพที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ

2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) ด้วยการจัดหา ติดตั้ง และมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องมือนี่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีสภาพ ที่ก่อให้เกิดอันตรายใดๆ อีกทั้งยังต้องมีแผนระวางภัยที่ดีด้วย

3. การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development) มีการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน และจัดอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้ง ในห้อง นอกห้อง ศึกษาดูงาน รวมถึงการชมเชยให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่ดี

4. การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน (Growth and Career Development) ด้วยการสร้างโอกาสที่มองเห็นได้อย่างเป็นระบบ ทั้งการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และ

ตำแหน่งงาน ตลอดจนถึงการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่สอดคล้องกับศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคน ที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร (Social Integration) การให้รู้จักแบ่งปัน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมทั้งที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น

6. การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม (Constitutionalism) มีระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง อีกทั้งยังมีช่องทางร้องเรียน หรือแสดงความคิดเห็นได้ตามสมควร

7. การมีภาวะอิสระจากงาน (Total Free Space) ให้ทุกคนได้มีเวลาส่วนตัวเพื่อความผ่อนคลาย และมีเวลาครอบครัวเพื่อมีชีวิตที่ดีพร้อม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทำประโยชน์กับสังคมและชุมชน

8. ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) ไม่เอาใครที่จะบอกต่อเพื่อนหรือคนภายนอกทั่วไปว่าทำงานที่ใด และทำหน้าทำหน้าที่อยู่ในส่วนไหนขององค์กร

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom 1989 : 387) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกของความไม่ชอบพอหรือความชอบพอของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงาน และได้ผลดีที่สุดในเชิงเศรษฐกิจสำหรับองค์กร

โรบบินส์ (Robbins - 1991 : 670) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรได้ทำการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จากการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงาน เปรียบเสมือนแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำให้องค์กรมีความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโต และการมีส่วนร่วมนั่นเอง

มันดี และ นอย (Mondy and Noe 1996 : 45) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ขอบเขตทั้งหมดของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน จากการทำงานในองค์กรนั้นๆ หรือระดับของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการสนองตอบความต้องการของเขาในการทำงาน จากการทำงานในองค์กรนั่นเอง

วัฒนา อัทภูมิวรรณ (2542 : 65) อธิบายความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง การทำงานได้ดี ถูกต้อง ปลอดภัย และมีความพอใจในงาน ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานแล้ว ควรมีการเน้นพัฒนาจิต

ลักษณะที่เอื้อให้เกิดการทำงานอย่างแข็งขัน และช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการทำงานลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. ทักษะค่านิยมที่มีต่อการทำงาน และสถานการณ์แวดล้อมทั่วไป
 2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมถึงความมีมานะพากเพียรไปสู่ความสำเร็จ
 3. ความเชื่ออำนาจในคน เชื่อในความสามารถ และการกระทำของตนเอง
 4. ความมุ่งมั่นอนาคต ควบคุมตน มองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ และรู้กาลเทศะ
- อดได้ รอได้ ปฏิบัติตนได้เหมาะสม

5. มีจริยธรรม ซื่อตรง ซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

มงคล ลาวรรณา (2551: 11) อธิบายความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนทำงาน หรือสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากคำนิยามความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายที่จะนำไปใช้ในการศึกษาได้ดังนี้ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขทั้งกายและใจ มีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้ปัจจัยและองค์ประกอบที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องดำเนินการให้เกิดปัจจัยเหล่านั้น และการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรจนไปถึงชีวิตส่วนตัวของพนักงาน และรวมไปถึงคุณภาพของสังคมและประเทศชาติต่อไป

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศต่างๆ

ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิด เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศต่างๆ ที่มีแนวทางในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และประเทศไทย ตามลำดับ ดังนี้

ปี ค.ศ. 1960 ในสหรัฐอเมริกามีกระแสความสนใจเรื่องสิทธิ และความรับผิดชอบของข้าราชการต่อสังคม มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน และความเท่าเทียมกันด้านโอกาสของผู้ใช้แรงงาน ในช่วงปี ค.ศ. 1969 – 1974 เริ่มมีแรงงานผู้หญิงเข้ามาทำงานในตลาดแรงงานมากขึ้น จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการสรรหาคัดเลือก การจ้างงาน และการชำระ

รักษาพนักงาน โดยคำนึงถึงประเด็นผู้หญิง สังคม สุขภาพ ความปลอดภัย และความพึงพอใจของพนักงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี หลังจากนั้นก็มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดยในปี ค.ศ. 1973 Ted Mills ประธานบริษัท TMA ได้ก่อตั้งศูนย์คุณภาพชีวิตการทำงานแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The America Center for Quality of Work Life) ขึ้น ในปี ค.ศ. 1974 มีการจัดประชุมระดับนานาชาติ โดยศูนย์เพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงานแห่งชาติ (National Center for Productivity and Quality of Working Life : NCPQWL) ในสหรัฐอเมริกาขึ้น เพื่อศึกษาวิจัยประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงาน ในระยะเวลาเดียวกัน องค์กรต่างๆ ก็มีการจัดตั้งศูนย์ดำเนินการเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่เมืองโทรอนโต ประเทศแคนาดา ทำให้เกิดการตื่นตัวในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างกว้างขวางทั้งในสหรัฐอเมริกา แคนาดา และยุโรป (Huse and Cummings 1985 : 198-201) จะเห็นว่าประเทศทางตะวันตกให้ความสนใจต่อชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงานมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 และมีการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้มาตลอด โดยใช้คำว่า "คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)" ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานมีชีวิตการทำงานที่มีความสุข โดยให้คำจำกัดความของคำว่า "คุณภาพชีวิตการทำงาน" ว่าเป็นปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นจะส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านงาน (เช่น ลักษณะงาน กระบวนการทำงาน ความอิสระในการตัดสินใจ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น มีระบบการสื่อสารที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบายในการทำงาน สังคมการทำงานที่ดี มีผู้นำที่ดี เป็นต้น) และปัจจัยส่วนบุคคล (ได้แก่ พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้รับการยอมรับและรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ ได้รับความเสมอภาคและความยุติธรรม ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ได้รับการประเมินผลปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น)

การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานในประเทศญี่ปุ่น สุกุชิ สึนทง (2552 : 4-5) ได้อธิบายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศญี่ปุ่นไว้ดังนี้ **ปรัชญาการบริหารงานระบบญี่ปุ่น** จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่องค์กรต้องการและเป็นการชักจูงให้เขาอยู่กับองค์กรนานๆ 2) ปรัชญาการบริหารงานของบริษัทที่เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงาน และการทำงานเป็นทีม 3) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่บริษัทต้องการ ไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงาน และเมื่อถึงเวลาปลดเกษียณ ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไปนี้จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อยๆ ภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับก็จะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการ โดยเน้นให้ความสำคัญที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมี

ความสำคัญอันดับรองลงมา พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม มากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด มีการให้ความช่วยเหลือและให้รางวัล การตัดสินใจจะใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยจะมีการให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรึกษาหารือกัน ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวพนักงานทุกๆ คน

กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรเป็นเสมือนตลาดแรงงานภายใน ในองค์กรของผู้ใหญ่ ขนาดใหญ่ๆ จะเป็นประเพณีว่าจะมีการว่าจ้างพนักงานผู้ชายตั้งแต่จบจากสถาบันการศึกษาใหม่ๆ และคาดว่าเขาจะอยู่ทำงานกับองค์กรไปจนปลดเกษียณ นโยบายการจ้างงานแบบตลอดชีพจะไม่ใช้ กับสุภาพสตรี ผู้ซึ่งจะออกจากงานเมื่อแต่งงาน แรงงานหญิงจะเป็นการทำงานชั่วคราว หรือการทำงานเป็นช่วงเวลาตามภาวะเศรษฐกิจที่นายจ้างจะขยายหรือลดกำลังแรงงาน แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรจะรักษาอัตรากำลังแรงงานชายเอาไว้ บางครั้งในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำจริงๆ เท่านั้นจึงจะมีการเลิกจ้างพนักงานประจำซึ่งจะเป็นแรงงานชาย

การทำงานแบบตลอดชีพ มีนโยบายเน้นการพัฒนาความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร ในการทำงานช่วงแรกๆ ผู้ที่จบการศึกษามาใหม่ๆ จะไม่รู้ลึกโดดเดี่ยวเพราะว่า โครงสร้างของการดำรงชีวิตภายในองค์กรจะพร้อมเสมอที่จะรับสมาชิกใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

ในการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาปัจจัยสองประการ คือ ผลการปฏิบัติงานในอดีต และอายุการทำงาน พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มทั้งในด้านการเงิน และการยอมรับ สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ แต่ยังไม่อาวุโสพอ ถึงแม้ว่าเขาจะหมดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งแต่เขาก็จะถูกมอบหมายให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ การโยกย้ายงานบ่อยๆ จะทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานใหม่ๆ เพิ่มขึ้น พนักงานจะถูกฝึกให้เป็น ผู้รอบรู้อย่างกว้างๆ มากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาชีพใดสาขาวิชาชีพหนึ่ง ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ และการฝึกอบรมพนักงานให้เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้างๆ จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยลดการย้ายงานระหว่างองค์กรได้

คุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศเกาหลีใต้ สุพานี สฤญภูวานิช (2549 : 256 - 259) ได้อธิบายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศเกาหลีใต้ไว้ว่า มีองค์กร 3 แห่งในเกาหลีใต้ที่ชนะเลิศได้รับรางวัลจากท่านประธานาธิบดี ในฐานะเป็นบริษัทที่มีการบริหารที่เป็นมิตรกับครอบครัว (ของพนักงาน) มากที่สุดอยู่ 3 แห่ง ได้แก่ Yuhan Kimberly Pantech และ Neowave ในประเทศเกาหลีใต้มีการส่งเสริมเรื่องความสำคัญของครอบครัวโดยทางการจัดให้มี “เดือนแห่งครอบครัว” (Family Month) และมีรางวัล “Family Friendly Business Management” ให้แก่องค์กรที่เห็น

ความสำคัญ และจัดโครงการที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทั้ง 3 บริษัทมีโครงการในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่น่าสนใจ ดังนี้

บริษัท Yuhan Kimberly มีโครงการที่น่าสนใจอยู่ 4 โครงการดังนี้ คือ

1. โครงการดูแลครอบครัวและผู้พึ่งพิง (Care Programs for Familie and Dependents) คำว่าผู้พึ่งพิงนี้ หมายถึง บุตร ธิดา หรือพ่อแม่ ผู้แก่เฒ่า หรือใครก็ได้ที่พึ่งพาตนเองไม่ได้ และต้องพึ่งพิงพนักงานด้านการเงิน และการเลี้ยงดู ซึ่งทาง Yuhan Kimberly ได้จัดให้มีห้องหลายห้องในบริษัทที่พนักงานแม่ลูกอ่อนสามารถพักทำงานชั่วคราวเพื่อมาให้นมลูกและดูแลลูกเล็กในหานี้ได้ ทางบริษัทมีงบประมาณช่วยเหลือบุตรของพนักงานด้วย โดยวางแผนจะจัดสถานที่ในบริษัทให้มีที่เลี้ยงดูเด็กอย่างเต็มรูปแบบเหมือนเนิร์สเซอรี่ นอกจากนี้ ยังมีงบประมาณช่วยค่าแพทย์ในการคลอดบุตร มีเงินกั้นดูงแสดงความยินดีเมื่อพนักงานมีบุตร และยังคงจัดหาแรงงานทดแทนระหว่างลาพักคลอดอีกด้วย

2. โครงการตารางเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Policy Options) ทาง Yuhan Kimberly มีนโยบายและมีแผนตารางเวลาทำงานหลากหลายที่เหมาะสมกับรูปแบบของงานและความจำเป็นของพนักงาน เช่น พนักงานขายสามารถทำงานที่บ้านก็ได้ ส่วนพนักงานที่อยู่ฝ่ายผลิตก็มีกะงานให้เลือกเวลาที่พอใจ และพนักงานระดับบริหารสามารถเลือกเวลาเข้าออกงานที่แตกต่างกันได้

3. โครงการลาพักร้อนของพนักงานและครอบครัวโดยที่องค์กรจ่ายแพ็คเกจลาหยุดให้ หรือมีแบบที่ไม่จ่าย แต่สรุปแล้วมีหลายแพ็คเกจให้พนักงานเลือกได้

4. โครงการพัฒนาการศึกษาสำหรับพนักงานและครอบครัว Yuhan Kimberly เห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จึงได้จัดสร้างสิ่งแวดล้อม และจัดอุปกรณ์ให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง (นอกเหนือจากโครงการฝึกอบรมแบบเป็นทางการที่มีอยู่แล้ว) โดยจัดให้มีคอมพิวเตอร์ที่ได้รับการพัฒนาโปรแกรมอย่างสม่ำเสมอ มีการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องการพัฒนาตนเอง และการศึกษาของพนักงาน และสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน เชิญสมาชิกในครอบครัวของพนักงานมาเยี่ยมชม โรงงานหรือไปทัศนศึกษาช่วงสุดสัปดาห์ เป็นต้น

บริษัท Pantech มีโครงการหลัก 4 โครงการคล้ายๆ กับ Yuhan Kimberly ดังนั้นจะขอนำเสนอเฉพาะรายละเอียดที่แตกต่างเพิ่มเติมเท่านั้น คือ

1. โครงการดูแลครอบครัว และผู้พึ่งพิงทาง Pantech จัดนโยบายป้องกันและรักษาความปลอดภัยด้านสุขภาพเป็นพิเศษให้พนักงานที่ตั้งครรภ์ มีห้องเนิร์สเซอรี่ และยังคงวางแผนจะเปิดโรงเรียนการเป็นพี่เลี้ยงเด็ก (Nursery) ในอนาคตและมีห้องพักสำหรับพนักงานหญิงโดยเฉพาะ

2. โครงการพัฒนาการศึกษาสำหรับพนักงานและครอบครัว บริษัทเปิดศูนย์ให้คำแนะนำเรื่องการดูแลสุขภาพให้พนักงาน ให้ค่าเรียนบุตร มีโปรแกรมตรวจเช็คร่างกายให้พนักงานและคู่สมรส จัดแคมป์เรียนภาษาอังกฤษให้บุตรของพนักงาน และมีบริการให้คำแนะนำเรื่องกฎหมายให้พนักงานด้วย

บริษัท Neowave มีโครงการหลัก 4 โครงการคล้ายๆ กับ Yuhan Kimberly แต่มีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

1. โบนัสให้พนักงานพิเศษสำหรับปีแรกที่ลาไปดูแลลูก
2. ให้พนักงานหยุดพักเมื่อแต่งงานได้ โดยทางบริษัทถือว่าเป็นการร่วมฉลองกับพนักงาน นอกจากนี้ยังให้พนักงานหยุดพักเมื่อคนในครอบครัวเสียชีวิต (Tragedy Leaves) โดยไม่เสียวันทำงาน
3. โครงการพัฒนาการศึกษาให้พนักงาน และครอบครัว โดย Neowave จัดตัวชมคอนเสิร์ต หรือภาพยนตร์ฟรีให้พนักงาน และครอบครัวปีละ 2-3 ครั้ง จัดบริการให้พนักงานรับคำปรึกษาเรื่องสุขภาพฟรีที่โรงพยาบาลใดโรงพยาบาลหนึ่ง จัดฉีดวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ให้พนักงาน และครอบครัวฟรี

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานในประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างเสริมสุขภาพ โดยการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพทางกาย สุขภาพทางอารมณ์ สุขภาพทางสังคม และสุขภาพทางจิตวิญญาณ ของคนทำงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นระบบมาตรฐานคุณภาพชีวิตของไทย จึงได้ประสานความร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นผู้สนับสนุนทุนสำหรับดำเนินการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไทย ต่างมีแนวทางในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานคล้ายคลึงกัน คือมุ่งให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน มีสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานและครอบครัวของพนักงาน มีการให้รางวัลผลตอบแทน จัดให้มีการสร้างความรู้พัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และแต่ละประเทศจะมีจุดเด่นที่น่าสนใจต่างกัน เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา จะสร้างให้พนักงานมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงาน เช่นการจัดลักษณะงาน กระบวนการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบายในการทำงาน ประเทศญี่ปุ่นจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ ประเทศเกาหลีใต้จะให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงาน และครอบครัวของพนักงานเป็นอย่างมาก สำหรับประเทศไทยจะเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ สุขภาพทางกาย

สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของประเทศต่างๆ ผู้ศึกษาจะนำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลในบทต่อไป

1.4 ประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

ชูสเตอร์ นูย์เทล และยังบลอด (Schuler, Beutell and Youngblood 1989 : 492)

กล่าวสรุปถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียดอุบัติเหตุและความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึง
 - 4.1 การลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนค่าประกันด้านสุขภาพ
 - 4.2 การลดอัตรา และการจ่ายผลตอบแทนคนงาน จากปริมาณของการเบิกจ่าย
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้นซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจที่เพิ่มขึ้นขององค์กร จากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขององค์กร
7. ลดอัตราการขาดงานและการเปลี่ยนพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี
8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพสิทธิของพนักงาน
9. ทำให้เกิดมาตรฐานคุณภาพชีวิตที่ดี ตามมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดี

ดีสเลอร์ (Desslers 1991 : 4) เพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เสริมสร้างขวัญวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองในระดับสูง

กอร์ดอน (Gordon 1991 : 635-637) กล่าวว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการตัดสินใจในปัญหา และสร้างโอกาสในที่ทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” ที่มีผลโดยตรงต่อคน บุคคลที่อยู่ใน

องค์กร และประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของงานและระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและผลลัพธ์ รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในหลายบริษัทใหญ่ๆ มีการนำแผนงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิต และลดต้นทุน โดยมีการทำงานในระบบกลุ่มคล้ายกับระบบการสร้างกลุ่มคุณภาพ (Quality Circles) มีการร่วมประชุมกันภายในกลุ่ม มีการให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ เป็นต้น ซึ่งผลจากการทำแผนงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และผลผลิตเพิ่มขึ้น อัตราการขาดงานและการหมุนเวียนพนักงานลดลง

มันดี และนอย (Mondy and Noe 1996 : 284) กล่าวว่า ผลของการวิจัยในการนำคุณภาพชีวิตการทำงานไปปฏิบัติได้ผลหลากหลาย จากการรายงานมีหลายองค์กรประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จที่ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตนั้นยังไม่แน่ชัด ดังนั้นทุกฝ่ายจะต้องทำการศึกษาทดลองและเฝ้าดูคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้ทราบผลที่แน่ชัดว่าคุณภาพชีวิตการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จในด้านผลผลิตโดยแท้จริง

จากประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานได้ว่าหากองค์กรมีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความผูกพันในองค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมดุลชีวิตการทำงาน

ด้วยสภาพการทำงานของคนในปัจจุบันนี้ เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตอย่างมากทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องทุ่มเทเอาตัวให้กับงานมากขึ้นและหนักขึ้น จนบางครั้งทำให้ไม่มีเวลาสำหรับชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองและครอบครัว สภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปเกิดขึ้นเมื่อโลกเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากๆ ในโรงงาน จนในยุคปัจจุบันนี้เปลี่ยนไปสู่งานบริการมากขึ้น ซึ่งเวลางานมักจะขยายไปเป็น 24 ชั่วโมง ระยะเวลาการทำงานของแต่ละคนจึงเพิ่มขึ้นจากเดิม และยังต้องทำงานเป็นกะ ทำงานล่วงเวลามากขึ้น เวลาทำงานก็อาจเปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ใช่เวลา 8.00-17.00 น. เช่นเดิม นอกจากนั้นสภาวะเศรษฐกิจทั่วไปที่ตึงเครียดทำให้โครงสร้างของตลาดแรงงานเปลี่ยนไป ผู้หญิงต้องเข้ามาในตลาดแรงงานมากขึ้น การที่ผู้หญิงต้องออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้นส่งผลให้ชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้พนักงาน

สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง 7 วันต่อสัปดาห์ ผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เครื่องโทรสาร หรือเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ (Lankford 1998 : 161-163) ทำให้คนทำงานได้ทุกสถานที่ จนเวลาส่วนใหญ่จะให้กับงานมากกว่าชีวิตครอบครัว นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลให้ ชั่วโมงการทำงานของพนักงานยาวนานขึ้นกว่าเดิม เช่น การที่ภาระงานของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากการลดจำนวนพนักงานลง มีการระมัดชอบในส่วนที่นอกเหนือจากงานมากขึ้น พนักงานต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์กร จากการทำงานอย่างหนัก และองค์กรกำหนดความคาดหวังสูงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.1 นโยบายและโปรแกรมด้านสมดุลชีวิตการทำงาน

ปัจจุบันนี้มีหลักฐานจากการศึกษาค้นคว้าแน่ชัดว่า การที่พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงาน จะส่งผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์กร ทำให้องค์กรหลายแห่งมีความตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป็นนโยบายสมดุลชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance Policy) หรือนโยบายสายสัมพันธ์ครอบครัว (Family-Friendly Policy) ระดับองค์กร โดยเฉพาะประเทศในแถบยุโรป แคนาดา และสหรัฐอเมริกาที่ให้ความสนใจในเรื่องนี้มากกว่าประเทศในแถบเอเชีย จะเห็นได้จากมีการจัดตั้งสถาบันระดับชาติหลายแห่ง มีกฎหมายสมดุลชีวิตการทำงาน มีการจัดประชุมสัมมนา มีรายงานการศึกษาวิจัยมากมาย ในขณะที่ประเทศในแถบเอเชียยังให้ความสนใจน้อย มีรายงานการศึกษาระยะสั้น และจำนวนองค์กรที่ให้ความสำคัญจนกำหนดเป็นนโยบายมีน้อยมาก

จุดประสงค์หลักของนโยบายสมดุลชีวิตการทำงาน คือ การช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จทั้งงานและชีวิตครอบครัว ความสำเร็จของการกำหนดประเด็นสมดุลชีวิตการทำงานให้เป็นนโยบายระดับองค์กรนั้น ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการโน้มน้าวผู้บริหาร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายสมดุลชีวิตการทำงาน ต้องสามารถสื่อสารให้ผู้บริหารเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากนโยบายนี้ และสามารถโน้มน้าวผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมตามนโยบาย (Bardoel 2003 : 7-19)

หลักการสำคัญของนโยบายสมดุลชีวิตการทำงานมีหลายประการ นโยบายที่จะกำหนดขึ้นมาใช้ควรมีลักษณะดังนี้

1. เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงาน และองค์กร
2. ตอบสนองต่อลักษณะ และความต้องการขององค์กร
3. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร
4. สามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของพนักงาน และองค์กรอยู่เสมอ

5. เป็นนโยบายกว้างๆ ที่ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน และสถานการณ์
6. เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างพนักงานกับองค์กร
7. สื่อสารให้พนักงานทุกคนรับรู้ รวมทั้งพนักงานไม่ประจำ
8. มีความยุติธรรม เสมอภาค โดยคำนึงถึงวัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ และความสามารถที่หลากหลายของพนักงานแต่ละคน
9. เป็นนโยบายที่องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับงบประมาณ
10. เป็นประโยชน์ต่อความทุ่มเทของพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงลักษณะงานของพนักงานแต่ละคน

ในการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงานนั้น นอกจากองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายสมดุลชีวิตการทำงานเป็นนโยบายในระดับองค์กรแล้ว ความสำเร็จประการหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือการจัดโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานที่จะทำให้มีการปฏิบัติเกิดขึ้นจริง โดยโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานที่องค์กรจะกำหนดขึ้นมาปฏิบัติให้มีประสิทธิผลนั้น ควรเป็นโปรแกรมที่มีลักษณะดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ข้อกำหนดต่างๆ ในโปรแกรมจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของพนักงาน และองค์กร
2. ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน ทั้งผู้บริหาร สหภาพแรงงาน และพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานทั้งหมด
3. มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบถึงโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานที่มีในองค์กร
4. พนักงานสามารถใช้โปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานที่กำหนดได้สะดวก
5. มีการบูรณาการโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงาน เข้ากับนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
6. มีความระมัดระวังในการวางแผนดำเนินการให้เหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้โปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จ
7. มีกลไกการควบคุมติดตามประเมินผลว่า โปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานมีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

โดยทั่วไป องค์กรมักกำหนดโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานค่อนข้างหลากหลาย ขึ้นกับความต้องการของพนักงานและองค์กร แต่โปรแกรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและความต้องการของพนักงานดังนี้ (Greenfield and Terry 1995 : 67-81)

1. โปรแกรมที่สนับสนุนการจัดการสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของพนักงาน เช่น โปรแกรมให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program : EAP) การตรวจภายในประจำปีสำหรับพนักงานหญิง การตรวจสุขภาพประจำปี การคุมกำเนิด การรักษาการมีบุตรยาก สวัสดิการด้านสุขภาพสำหรับพนักงานไม่ประจำ

2. โปรแกรมที่สนับสนุนการดูแลสมาชิกในครอบครัว (Family Members Care Program) สวัสดิการดูแลรักษาสมาชิกในครอบครัว การตรวจสุขภาพและให้วัคซีนแก่บุตร การหยุดงานเพื่อดูแลสมาชิกในครอบครัว สวัสดิการสำหรับสมาชิกในครอบครัวแก่พนักงานไม่ประจำ

3. โปรแกรมที่สนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Work Program) เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) การทำงานไม่ประจำ (Part-Time Work) การแบ่งงานกันทำระหว่างพนักงาน (Job Sharing) การทำงานที่บ้าน (Working From Home) การทำงานมากชั่วโมงแต่น้อยวัน (Compressed Work Weeks)

4. โปรแกรมการลางาน (Leave Program) การหยุดงานหรือขาดงานของพนักงานเมื่อจำเป็น การลาพักผ่อนประจำปี การลาิจ การลาป่วย การลาคลอด การลางานเพื่อดูแลสมาชิกในครอบครัว

5. โปรแกรมที่ทำให้พนักงานประหยัดเวลา (Time Saving) การมีธนาคารภายในหรือใกล้ที่ทำงาน การมีบริการทางการแพทย์ในที่ทำงาน ห้องอาหารกลางวันในที่ทำงาน ร้านค้าสะดวกซื้อในที่ทำงาน

6. โปรแกรมที่สนับสนุนความจำเป็นด้านการเงินแก่พนักงาน เช่น เงินกองทุนหลังเกษียณอายุ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินกู้ยืม

7. โปรแกรมอื่นๆ ที่เพิ่มประสิทธิผลของสมดุลชีวิตการทำงาน โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกอบรมประเด็นสมดุลชีวิตการทำงาน การสำรวจสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องสมดุลชีวิตการทำงาน

2.2 ความสำเร็จของการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการกำหนดนโยบายสมดุลชีวิตการทำงานและการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดี โดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (Bond 2004 : 1-24)

1. การสนับสนุนของผู้นำ สิ่งสำคัญประการแรกของกลยุทธ์การส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน คือ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องยอมรับและต้องการส่งเสริมให้พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานอย่างจริงจัง โดยการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้นโยบายนี้ประสบความสำเร็จ

2. ทบทวนนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ องค์กรต้องกำจัดช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ ที่ทำให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมชีวิตการทำงานขององค์กร (Organizational Work Life Culture) ให้เหมาะสมเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างทั่วถึง

3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม องค์กรควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในระบบสมดุลชีวิตการทำงาน เช่น การนำระบบการทำงานทางไกล (Flexiplace Teleworking) มาใช้โดยการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้พนักงานสามารถทำงานในที่ต่างๆ ได้อย่างสะดวกไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ทำงานตลอดเวลา

4. โปรแกรมฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนสมดุลชีวิตการทำงาน องค์กรควรมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ส่งเสริม และช่วยเหลือพนักงานในการจัดการชีวิต และงานให้เกิดความสมดุล โปรแกรมการฝึกอบรมที่ควรมี เช่น วิศวการจัดการให้มีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดี การบริหารเวลา การบริหารความเครียด หลักการบริหารการประชุม หลักการทำงานอย่างมีความสุข ทักษะการเลี้ยงดูบุตร และทักษะการดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้น

5. วัฒนธรรมองค์กรของสมดุลชีวิตการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมดุลชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จ หากไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน ข้อกำหนดต่างๆ ที่กำหนดไว้ใน โปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานก็จะไม่สามารถทำให้พนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นได้ เช่น วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นให้พนักงานต้องอยู่ในที่ทำงานนานๆ จึงจะถือว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ทำให้พนักงานมุ่งแต่การให้เวลากับการอยู่ในที่ทำงานนานๆ ทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตครอบครัวจึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กลับบั่นทอนสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงาน

6. การปรับเปลี่ยนระบบเวลาการทำงาน "เวลา" เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องแบ่งปันกันระหว่างชีวิตครอบครัวกับงาน ความไม่สมดุลของอุปสงค์ของชีวิตกับอุปสงค์ของงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน องค์กรจึงเป็นผู้มีบทบาทต่อการปรับเปลี่ยนระบบเวลาการทำงานให้พนักงานมีเวลาการทำงานที่เหมาะสม เช่น การลดเวลา และจำนวนการประชุมเท่าที่จำเป็น การจัดตารางการประชุมเฉพาะในช่วงเวลาว่าง การอนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้านได้โดยคู่ที่ผลงานเป็นหลัก การกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexitime) เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สมดุลชีวิตการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จาก การดำเนินการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความสำเร็จของการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนายจ้าง พนักงาน สหภาพแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2.3 ความล้มเหลวของการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน

สำหรับความล้มเหลวของนโยบาย และการปฏิบัติสมดุลชีวิตการทำงานเกิดได้จากหลายสาเหตุ การศึกษาในประเทศอังกฤษพบว่า ความล้มเหลวในการดำเนินการด้านสมดุลชีวิตการทำงานเกิดจากปัญหาหลัก 7 ประการ ได้แก่ (Hymen and Summers 2004 : 418 - 429)

1. ความไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติตามนโยบายในทุกๆ หน่วยงาน
2. ขาดแคลนงบประมาณสำหรับใช้ในการดำเนินงาน
3. พนักงานมีส่วนร่วมน้อยหรือไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
4. นโยบายเกิดขึ้นจากความต้องการขององค์กรมากกว่าความต้องการของพนักงาน
5. ไม่มีการปฏิบัติในเรื่องการลดชั่วโมงการทำงานอย่างจริงจัง
6. มีการรुक้าของงานเข้าไปในชีวิตส่วนตัว
7. วิธีการ รูปแบบในการดำเนินงานไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์กร

สมดุลชีวิตการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าหากพนักงานมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลให้ผลผลิตของพนักงานและองค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานหลายๆ กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน เช่น เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โปรแกรมดูแลสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น โปรแกรมเหล่านี้จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งโปรแกรมสมดุลชีวิตการทำงานทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงมีผลต่อผลผลิตที่สูงขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Human Resource Management : HRM) ดังนั้น จึงต้องมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสรุปประเด็นสำคัญของกฎหมาย เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

3.1 สิทธิหน้าที่ นายจ้าง ลูกจ้างตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

สิทธิหน้าที่ นายจ้าง ลูกจ้างตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กล่าวถึงเรื่องของ เวลาทำงานปกติ เวลาพัก วันหยุด การทำงานล่วงเวลา การทำงานในวันหยุด วันลา

ค่าตอบแทนในการทำงาน การพักผ่อน การหยุดกิจการชั่วคราว การเลิกจ้าง ค่าชดเชย หลักฐาน
เกี่ยวกับการทำงาน อัตราโทษ (รายละเอียดเพิ่มเติมสามารถอ่านได้จากภาคผนวก ง หน้า 110)

3.2 กฎกระทรวง ว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2548

กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
หน้าที่ของนายจ้างในการจัดสวัสดิการที่จำเป็นพื้นฐานต่างๆ ให้กับลูกจ้าง ได้แก่ น้ำสะอาดสำหรับ
ดื่ม ห้องน้ำ สิ่งจำเป็นในการปฐมพยาบาลและการรักษาพยาบาล เป็นต้น (รายละเอียดเพิ่มเติม
สามารถอ่านได้จากภาคผนวก จ หน้า 121)

3.3 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการตรวจสอบสุขภาพของลูกจ้าง และส่งผลการ ตรวจแก่พนักงานตรวจแรงงาน พ.ศ. 2547

กฎกระทรวงฉบับนี้กำหนดให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพของลูกจ้างที่ทำงาน
เกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง โดยแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเวชกรรม
ด้านอาชีวเวชศาสตร์ หรือที่ผ่านการอบรมด้านอาชีวเวชศาสตร์ หรือที่มีคุณสมบัติตามที่อธิบดี
ประกาศกำหนด โดยตรวจสอบสุขภาพลูกจ้างครั้งแรกให้เสร็จสิ้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับ
ลูกจ้างเข้าทำงาน และตรวจสอบสุขภาพลูกจ้างครั้งต่อไปอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (รายละเอียดเพิ่มเติม
สามารถอ่านได้จากภาคผนวก ฉ หน้า 127)

3.4 กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากกฎหมายที่กล่าวมาข้างต้นยังมีกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้ (เนตรพัฒนา
ยาวีราช 2550 : 133)

1. พระราชบัญญัติเงินทดแทน เป็นบทบัญญัติที่คุ้มครองการจ้าง เมื่อพนักงาน
ได้รับอันตราย หรือเจ็บป่วย หรือตายอันมีสาเหตุมาจากการทำงาน
2. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีแรงงาน
สัมพันธ์ระบบทวิภาคี ส่งเสริมให้พนักงานมีองค์กรที่เป็นเอกภาพที่มีสิทธิเรียกร้องความเป็นธรรม
ได้มีการเสนอข้อเรียกร้อง มีการเจรจา มีการไกล่เกลี่ย และชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน
3. พระราชบัญญัติประกันสังคม เป็นข้อกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินสมทบ
ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ในกรณีที่พนักงานผู้ประกันตนประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย
ทุพพลภาพ นายจ้างต้องจ่ายเงินสมทบในส่วนของตนและต้องหักค่าจ้างในส่วนเงินสมทบในส่วน
ของลูกจ้าง
4. พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว การที่นายจ้างประสงค์รับคนต่างด้าว
เข้ามาทำงานจะต้องมีการแจ้งจดทะเบียนอย่างถูกต้อง

4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

4.1 ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ฟิลลิปส์ (Phillips 2005 : 38-41) อธิบายทฤษฎีทุนมนุษย์ไว้ว่า คำว่าทุนมนุษย์หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กร ได้รับจากความจริงร้กักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร พบว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักร และการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา

ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) และการวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) พบว่ากิจกรรมหรือ โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มพูนมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

หากกล่าวถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้น สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ต้องกรหลายๆ แห่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก Thomas Stewart กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของสินทรัพย์ทางปัญญาที่ประกอบไปด้วยการวัดต่างๆ ดังนี้

1. Collective Skills เป็นทักษะความชำนาญที่ถูกสั่งสมมาของแต่ละบุคคล ซึ่งทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะส่งผลถึงทักษะความชำนาญในการทำงานของทีมงาน และขององค์กรในที่สุด

2. Communication of Practices หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่รวมกัน การพูดคุยปรึกษาหารือกันภายในกลุ่มคน การสื่อสารกันภายในกลุ่มจะทำให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ขึ้น

3. Social Capital สังคมเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกันด้วยดี การแลกเปลี่ยนมุมมองคนในสังคม เน้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในสังคม

จะเห็นได้ว่า ทุนมนุษย์จะเน้นไปที่การบริหารจัดการความรู้ของคน ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้มากขึ้น เนื่องจากความรู้ที่มีจะนำไปสู่ทักษะความชำนาญในการทำงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานหรือทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งการทำ

ให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้มากขึ้นนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน

4.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551 : 199 - 203) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ว่าเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นตัวบุคคล (Individual) และมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Long Term Results) ทั้งนี้แนวคิดของการพัฒนาสายอาชีพนั้นประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) เป็นกระบวนการที่เน้นพนักงานเป็นหลัก (Employee-centered initiatives) โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกันในด้านอาชีพ ความต้องการที่มีต่อตัวองค์กรต่อลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้การวางแผนอาชีพถือว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ Career Development ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะประเมินความสนใจและความสามารถของตนเอง พิจารณาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงาน วางแผนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว ทั้งนี้องค์กรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือพนักงาน โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเลือกอาชีพของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นรายบุคคล

2. การบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นกระบวนการที่เน้นองค์กรเป็นหลัก (Organization-Centered Initiatives) เป็นเรื่องของการจัดเตรียมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน การบริหารโดยเน้นไปที่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดหน้าที่งาน การประเมินศักยภาพ การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน เป็นการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสบรรลุเป้าหมายในอาชีพที่ได้กำหนดขึ้น

ผลงานวิจัยนี้เกิดขึ้น ภายใต้อิทธิพลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กล่าวคือ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากพวกเขามีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสายอาชีพที่องค์กรจัดไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคนนั้น ย่อมจะทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ตนเองไปถึงเป้าหมายหรือสายอาชีพที่องค์กรกำหนดไว้ให้ นอกจากนี้การมีรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจนนั้นจะทำให้พนักงานมีขีดความสามารถในงานที่เพิ่มมากขึ้น มีมูลค่างาน (Job Value) ที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้พวกเขามีทักษะในการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น (Multi Skill)

ในเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพนั้น มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความรู้ดีกว่าตนเอง

มีความมั่นคงและมีโอกาสในการเจริญเติบโต อยากทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรไปนานๆ ถือว่าเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน

4.3 สมรรถนะ (Competency)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 44 - 48) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่าเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแมกเคิลแลนด์แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ผลการวิจัยนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor)

เช่น วิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่า แต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อองค์กรมีการ กำหนด Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับ ตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้มีความสมบัติเหมาะสม หรือ มีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม และพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการ โยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการ จัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การ วางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงาน และความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำ ผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะ (Competency) เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ ทักษะให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ พนักงานก็จะเป็นผู้ที่มีศักยภาพ ซึ่งส่งผลให้ พนักงานมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สร้างขวัญและแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าสามารถนำ Competency มาใช้ในการสร้างคุณภาพชีวิต การทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี

5. ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่ง สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวรายปี กรณีศึกษามหาวิทยาลัย

รามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวรายปี ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวรายปีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติในภาพรวม มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในแต่ละด้านจะพบว่า คุณภาพชีวิตด้านสภาพงานจะอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการพัฒนาและการใช้ความสามารถ ส่วนระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสิทธิของลูกจ้าง รองลงมา คือ ด้านความปลอดภัยและการส่งเสริมสุขภาพ ด้านงานและขอบเขตชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และระดับคุณภาพชีวิตที่อยู่ระดับปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ คุณภาพชีวิตด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งจากผลการศึกษาวัยทั้ง 9 องค์ ประกอบ พบว่าคุณภาพชีวิตด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าจะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นว่าลูกจ้างชั่วคราวรายปี มีความรู้สึกว่าหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือปฏิบัติงานอยู่นั้น ยังให้ความสำคัญน้อยในด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากสำหรับชีวิตของคนทำงาน

พรรัชชล ทะลาขบาป (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ครุภัณฑ์ศึกษาใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน โรงงานผลิตอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนารูปแบบคุณภาพชีวิตอันพึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค บริโภคดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยในด้านอายุและรายได้ไม่มีผลทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน แต่ปัจจัยทางด้านเพศมีผลกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านรายได้ สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านอื่น ไม่มีผล ปัจจัยทางด้านสถานภาพการสมรสมีผลกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านรายได้ สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านความสมดุล

ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตโดยรวม และด้านลักษณะงานซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านอื่นไม่มีผล ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพการทำงานมีผลกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านรายได้ สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านการบูรณาการทางสังคม ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านอื่นไม่มีผล ส่วนปัจจัยด้านระดับการศึกษามีผลทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านอื่นไม่มีผล

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญแล้วควรปรับปรุง คือ ด้านรายได้ สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตโดยรวม

เชษฐา ไชยเดช (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อทราบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อทราบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโดยภาพรวมไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงานของครูรายด้าน คือ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคมและการบูรณาการด้านสังคมส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

สุทิน ไชยรินทร์ (2549 : 62-63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติการใน

โรงงานอุตสาหกรรมมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุงาน ภาระทางครอบครัว ระดับการศึกษาต่างกัน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p>0.05$) พนักงานที่ทำงานในแผนกที่แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p.<0.05$) ลักษณะข้อมูลระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มตัวอย่างจำแนกรายด้าน ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มตัวอย่างโดยรวม พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า เจ็ดด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความเจริญงอกงามและสวัสดิภาพ ด้านสิทธิตามรัฐธรรมนูญ ด้านจังหวะชีวิตโดยส่วนรวม ด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม และมีเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านบูรณาการทางสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 ข้อเสนอแนะของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะ โดยพิจารณาแยกเป็นรายด้านดังต่อไปนี้ คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ต้องการให้บริษัทปรับปรุงเกี่ยวกับค่าจ้างสวัสดิการและนันทนาการ เช่น เพิ่มค่าจ้าง ปรับรายวันเป็นรายเดือน ขอเพิ่มวันหยุดเป็นหยุดเสาร์ อาทิตย์ เพิ่มเบี้ยขยัน ค่ากะ ค่าครองชีพ ค่าอาหาร ค่าความร้อน ค่าทำงานกับสารเคมี รถรับส่ง ค่าน้ำมันรถ (กรณีนำรถมาเอง) ส่งเสริมสนับสนุนกีฬา ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ต้องการให้บริษัทเอาใจใส่สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เช่น ความสะอาด มลภาวะทางเสียง ฝุ่น ความชื้นและเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานเพื่อลดอุบัติเหตุ ด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม การเอาใจจริงเอาใจกับกฎระเบียบบริษัท เช่น การลงโทษพนักงานที่ขโมยทรัพย์สิน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด

ชาญชัย วิทยาวรากรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท กรีนทิม จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทกรีนทิม จำกัด ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทกรีนทิม จำกัด เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26-45 ปี มากที่สุด อายุการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี พนักงานส่วนใหญ่สมรสแล้วและอยู่ร่วมกับคู่สมรส ในการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การมีสภาพแวดล้อมดี มีความปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคง การบูรณาการทางสังคม (การทำงานร่วมกัน) สิทธิของลูกจ้างและธรรมนูญองค์กร ความสมดุล

ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความเกี่ยวข้องและประโยชน์ต่อสังคม ในภาพรวมพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสของพนักงานแตกต่างกัน พบว่าไม่มีความแตกต่างในค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกันระดับ 0.05 จากผลการศึกษาดังกล่าวได้ว่าคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามบริษัทต้องพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรให้มีความสามารถพัฒนาตนเองให้แข่งขันกับบริษัทอื่นๆ รวมทั้งต้องกำหนดนโยบายขององค์กรให้ชัดเจนในการจัดสวัสดิการ ให้กับพนักงานด้วย

รัชชัย สิงห์เขียว (2547 : 81-82) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานปิโตรเคมี กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานและเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) ตามกลุ่มที่มีปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการทำงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนศึกษาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 64.84 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด รองลงมาคืออายุระหว่าง 21-30 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด พนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัท ระหว่าง 6 ปี ถึง 10 ปี รองลงมาคืออายุการปฏิบัติงานระหว่าง 1 ปี ถึง 5 ปี ซึ่งมีตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการแผนกมากที่สุด ร้อยละ 64.38 ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะมีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-40,000 บาท คือประมาณร้อยละ 50 ของพนักงานทั้งหมด จากผลการศึกษาคุณภาพชีวิตของพนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) พนักงานจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะคุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ กล่าวคือ บริษัท ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแก่พนักงานอย่างเต็มที่ พนักงานจะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านการบูรณาการทางสังคม (การทำงานร่วมกัน) อยู่ในระดับมาก โดยการได้รับความร่วมมือหรือช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเมื่อต้องประสานขอความร่วมมือ และมีโอกาสได้ร่วมงานหรือพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านสิทธิของพนักงาน (ธรรมเนียมในองค์กร) นั้น พนักงานที่ทำงานร่วมกัน มักให้เกียรติและเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงานด้วยกันเสมอ ตลอดจนภายในบริษัท จะมีการประชุมสอบถามความคิดเห็น เพื่อนำไป

แก้ไขปรับปรุงสภาพการทำงานภายในหน่วยงานอยู่เสมอ เมื่อพิจารณาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในด้านความสมดุลระหว่างหน่วยงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน พบว่า พนักงานจะได้รับสิทธิในการหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำสัปดาห์ และมีเวลาส่วนตัวให้กับบุคคลในครอบครัวหรือเพื่อนอย่างเพียงพอ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับสังคม โดยได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพเดียวกัน พนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในด้านเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเพียงพอและได้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับคุณภาพชีวิตการทำงานแต่ละด้านจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และด้านภาวะอิสระจากงาน

2. พนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

3. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุงานและสถานภาพสมรส

4. คุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้าน และโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน และโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. มีคุณภาพชีวิตการทำงาน 4 ด้าน ที่สามารถทำลายความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ คือ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านภาวะอิสระจากงาน และด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยทำนายได้ร้อยละ 62 ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานด้านที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ได้มี 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านภาวะอิสระจากงาน

รัตติยา ศุจิตกุลชัย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัท “ไทยทีคิวอินดัสทรีส์ จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยทางด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน แต่รายได้มีผลทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีรายได้ต่ำมีคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงกว่า ข้อเสนอแนะของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานต้องการให้บริษัทปรับปรุงเกี่ยวกับสวัสดิการ และสันทนาการให้มากขึ้น เพิ่มเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานให้เพียงพอ เอาใจใส่สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม และให้มีความชัดเจนเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท ปรับปรุงด้านการสื่อสารส่งสารให้ดีขึ้น ต้องการให้บริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและนำมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการให้เหมาะสมมากขึ้น ต้องการให้บริษัทเพิ่มความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น จากผลการศึกษาได้ข้อเสนอแนะว่า บริษัทควรตระหนักถึงความคาดหวังของพนักงาน และดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานแต่เมื่อไม่สามารถทำในสิ่งที่พนักงานคาดหวังไว้ก็ควรจะมีการชี้แจงหรืออธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

เจษฎา ธรรมขันติพงศ์ (2544 : 1-2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานช่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาค 3 จังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานช่าง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานช่าง แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานช่าง ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งคุณภาพชีวิตของพนักงานช่างเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า ประชากรมีทัศนคติเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด แยกเป็นด้านการพัฒนาทักษะในงานที่ปฏิบัติ ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบต่อสุขภาพของพนักงาน พบว่า ประชากรมีทัศนคติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสุขภาพของพนักงานอยู่ในระดับมาก แยกเป็นด้านสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร ด้านสวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ด้านสุขภาพอนามัยและการรักษาพยาบาล ด้านการบริการนันทนาการและบริการทั่วไป พบว่า ประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับ

มาก ด้านความยุติธรรมในการทำงาน พบว่าประชากรมีทัศนคติเกี่ยวกับความยุติธรรมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่องภาพรวมแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเกี่ยวกับด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก ด้านบรรยากาศองค์กร แยกเป็นด้านระเบียบปฏิบัติงาน พบว่า ประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับองค์กร และด้านการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า ประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการสร้างกลุ่มคุณภาพแยกเป็น ด้านการให้คำปรึกษา และการจัดตั้งกลุ่มพนักงาน พบว่าประชากรมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาต่องานขององค์กร ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับตนเอง และควรให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบหรือคำสั่งใดๆ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้พนักงานได้ทราบด้วยตัวเองเสมอทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาควรให้คำชมเชยให้เป็นที่ปรากฏต่อพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานอื่น เมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเกี่ยวกับอากาศในที่ทำงานให้มีการถ่ายเทที่ดี และให้มีแสงสว่างเพียงพอ เพื่อให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานดีขึ้น ควรจัดให้มีสภกรรมจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคในราคาถูก ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดให้มีชมรมเพื่อจะได้พบปะเพื่อนตามโอกาสที่เหมาะสม ควรให้พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานของตนเอง รวมทั้งควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดและเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

โกเลมบิวสกี และซัน (Golembiewski and Sun 1990 : 35-43) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพงานและระดับความสำเร็จ” จากกลุ่มตัวอย่าง 231 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ 4 ประการจาก (QWL) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน ความสมดุลของช่วงเวลาทำงานกับการพักผ่อน ความภาคภูมิใจในผลงาน และความพึงพอใจในงาน ด้านนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน และความสมดุลของช่วงเวลาทำงานกับการพักผ่อน มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพงาน และระดับความสำเร็จในการทำงานของบุคคล

ทอสกี (Tausky 1982 : 56) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลผลิต แรงจูงใจ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน” ผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มผลผลิตนั้นได้รับสิ่งจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานและค่าตอบแทน ซึ่งรวมทั้งค่าตอบแทนที่ได้จากผลกำไรของบริษัทที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งความท้าทายในงาน รายได้ และค่าตอบแทนที่เพียงพอตลอดถึงค่าตอบแทนที่ได้จากผลกำไรของผู้ประกอบการ และความมั่นคงในงานจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เฮร์เบิร์ต (Herbert 1974 : 572-B) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตของบุคคลจะมีความสมบูรณ์ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ มีการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย มีการพัฒนาตนเองและความเจริญของบุคคล การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของสมาชิกในสังคมปฐมภูมิ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะที่ตนเป็นสมาชิกในสังคมนั้น

จากงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สรุปได้ว่ารายได้มีผลทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ทอสกีได้ทำการศึกษาและอธิบายไว้ว่า รายได้และค่าตอบแทนที่เพียงพอตลอดถึงค่าตอบแทนที่ได้จากผลกำไรของผู้ประกอบการ และความมั่นคงในงานจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โกลด์มบิวสกีและชัน ได้กล่าวถึงผลการศึกษาที่น่าสนใจไว้ว่า ในด้านของความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน และความสมดุลของช่วงเวลาทำงานกับการพักผ่อนมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพงาน และระดับความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ส่วนรัตติยาได้เสนอแนะว่าบริษัทควรตระหนักถึงความคาดหวังของพนักงาน และดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน แต่เมื่อไม่สามารถทำในสิ่งที่พนักงานคาดหวังไว้ก็ควรจะมีการชี้แจงหรืออธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพราะฉะนั้นบริษัทต้องพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรให้มีความสามารถพัฒนาตนเองให้แข่งขันกับบริษัทอื่นๆ รวมทั้งต้องกำหนดนโยบายขององค์กรให้ชัดเจนในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานด้วย

6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทุนจดทะเบียน 524,996,497 บาท ลักษณะการประกอบธุรกิจ ออกแบบวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์และอุปกรณ์จับยึด ผลิตภัณฑ์รับจ้างประกอบและคิดแปลงรถยนต์ต่างๆ สถานที่ตั้ง เลขที่ 28/6 หมู่ 1 ถนนเพชรเกษม ซอยเพชรเกษม 81 แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 0-2431-0071-2 โทรสาร 0-2814-6137 (รายละเอียดเพิ่มเติมสามารถอ่านได้จากภาคผนวก ก หน้า 98)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้เป็นกรอบอธิบายถึงวิธีดำเนินการวิจัยในประเด็นเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดังนั้น เพื่อให้การได้มาซึ่งข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปด้วยความถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

รูปแบบการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นวิจัยไว้คือ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีแนวนโยบายอย่างไรในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร เนื่องจากเป็น การศึกษาเชิงนโยบาย ต้องการรับฟังแนวนโยบายจากผู้บริหาร ในภาพรวม ดังนั้น วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับผู้บริหาร จึงเป็นวิธีการศึกษาที่เหมาะสมกับโจทย์วิจัยดังกล่าว

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารระดับจัดการ จำนวน 9 ท่าน จากทุกฝ่ายงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถืออยู่ทั้งหมด 9 ฝ่ายงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงฝ่ายงานต่างๆ ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	ชื่อฝ่ายงาน (อังกฤษ)	ชื่อฝ่ายงาน (ไทย)
1	Human Resources Department	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2	Accounting & Finance Department	ฝ่ายบัญชีและการเงิน
3	Information Technology Department	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
4	Procurement Department	ฝ่ายจัดหา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อฝ่ายงาน (อังกฤษ)	ชื่อฝ่ายงาน (ไทย)
5	Internal Audit & Quality System Department	ฝ่ายตรวจสอบภายในและระบบงาน คุณภาพ
6	Marketing & Business Development Department	ฝ่ายการตลาดและพัฒนาธุรกิจ
7	Facility Engineering Department	ฝ่ายวิศวกรรมโรงงาน
8	Production Department	ฝ่ายการผลิต
9	Parts Production Department	ฝ่ายผลิตชิ้นส่วน

ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกรวมจำนวน 10 คน สำหรับฝ่ายงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น ถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเรื่องของการร่วมพิจารณากำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารระดับจัดการที่มาจากฝ่ายงานต่างๆ จะมีความใกล้ชิด และทราบถึงความต้องการของพนักงานในสังกัดมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากกว่าการที่เจาะลึกไปที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพียงฝ่ายงานเดียว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลให้ได้ตามวัตถุประสงค์ในงานชิ้นนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Sources)

ข้อมูลในแหล่งนี้มาจากเอกสารประเภทหนังสือ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการวิจัย และข้อมูลด้านวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ตลอดจนเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ทั้งนี้มีข้อมูลบางส่วนที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาล เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน และข้อมูลบางส่วนมาจากหน่วยงานของภาคเอกชน เช่น ประวัติและการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source)

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักมาจากผู้บริหาร ตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 คน และผู้บริหารระดับจัดการจากทุกฝ่ายงานในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 10 คน โดยทำการขออนุญาตจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นเรื่องมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน นโยบาย แนวทางกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบาย หรือการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางแก้ไข เพื่อให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การสร้างเครื่องมือด้วยแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure In-Depth Interview) ลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด ซึ่งแนวคำถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดมาจากวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในประเด็นเรื่องของมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบาย หรือการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางในการแก้ไขข้อจำกัดในการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์มุมมองผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร นโยบายของบริษัทในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน และข้อจำกัดในการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางแก้ไขข้อจำกัด ผลการวิเคราะห์จะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านสวัสดิการ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านอื่นๆ ขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ต่างๆ ได้แก่ เอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร รายงานประจำปี ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในประเด็นมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน นโยบาย แนวทางกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบาย หรือการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางแก้ไข ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับจัดการจากฝ่ายงานต่างๆ ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นเพื่อให้การได้มาซึ่งข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปด้วยความเรียบร้อยครบถ้วนสมบูรณ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ สาระสำคัญของ บทนี้คือการนำเสนอผลการศึกษาที่เป็นข้อค้นพบเพื่อหาคำตอบการวิจัยเกี่ยวกับนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยแยกนำเสนอเป็น 3 ตอน คือ **ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี**

ตอนที่ 1 มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตอนที่ 2 นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

ตอนที่ 3 ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางแก้ไข

ตอนที่ 1 มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันนี้ต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารคน ในองค์กรด้วย ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีทักษะทางด้าน มนุษย์ มีความเข้าใจและสามารถจูงใจ โน้มน้าวให้คนในองค์กรให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากร บุคคลของบริษัท โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และระดับจัดการ ของฝ่ายงานต่างๆ ในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 9 ฝ่ายงาน รวมผู้ให้ ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 10 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
4. ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. ผู้จัดการฝ่ายจัดหา
6. ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและพัฒนาธุรกิจ
7. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมโรงงาน
8. ผู้จัดการฝ่ายการผลิต
9. ผู้จัดการฝ่ายผลิตชิ้นส่วน
10. ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายในและระบบงานคุณภาพ

จากการลงพื้นที่ของผู้ศึกษาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ซึ่งเป็น ผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน เพื่อศึกษามุมมองของ ผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยสามารถ วิเคราะห์ข้อมูลแยกเป็นประเด็นได้ 5 ประเด็น ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการรักษาพนักงาน ด้านการสรรหาพนักงาน ด้านการสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานผูกพันและรักองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

1. ด้านการเพิ่มผลผลิต

การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพ ชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็น สิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัท

หรือองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร และตัวองค์กรเอง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

...ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดี พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน งานก็จะออกมาดี ความผิดพลาดก็จะน้อยหรือไม่มีความผิดพลาดเลย สามารถทำงานได้ตามที่กำหนด... (พงษ์พันธ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553)

...ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะมีผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และส่งผลกับการทำงานของเขา ทำให้เขาขยัน ประสิทธิภาพในการทำงานก็มากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัทดีขึ้น... (พงษ์ธร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553)

...ถ้าพนักงานเขามีความพอใจ มีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกว่าองค์กรคือบ้านของเขา มีความมั่นคง เมื่อเขาไม่มีสิ่งที่ไม่สบายใจในการทำงาน ทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน เขาจะทำงานได้โดยอัตโนมัติ แต่ถ้าเขารู้สึกว่าองค์กรเอาเปรียบ การทำงานต่างๆ เป็นเหมือนการบังคับ งานที่ออกมาก็จะไม่ดี และองค์กรนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ... (พงษ์เพชร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า หากองค์กรมีการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานแล้ว พนักงานก็จะมีความสุขในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผิดพลาดหรือความสูญเสียจากการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น ตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาจะมีคุณภาพได้มาตรฐาน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงานจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้ในที่สุด

2. ด้านการรักษาพนักงาน

การลาออกของพนักงานเปรียบได้กับรั้วของบริษัท การที่พนักงานลาออกจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ดังคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

...การที่องค์กรสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เช่น การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม จะช่วยรักษาบุคลากรของบริษัทไว้ได้... (พงษ์พนา นามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

...ผมมองว่าสาเหตุที่พนักงานลาออก เพราะพนักงานเขามองไม่เห็นอนาคตของตัวเอง คนทำงานต้องการที่จะโตก้าวหน้า บางคนมองเรื่องตำแหน่ง บางคนมองเรื่องรายได้เป็นหลัก และปัจจัยอีกด้านเกิดจากวัฒนธรรมองค์กร ที่มีวิธีการทำงานแบบจับผิด... (พงษ์สันต์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์กรสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างแนวทางการเจริญก้าวหน้าให้กับพนักงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ ถึงแม้ว่าเรื่องผลตอบแทนจะมีความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน แต่ก็ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดเสมอไป แต่ก็ยังมีหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร เช่น การที่องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบจับผิด การซื้อตัวพนักงานจากองค์กรอื่น ที่มีสถานภาพทางการเงินที่ดีกว่า

3. ด้านการสรรหาพนักงาน

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป ซึ่งผู้บริหารบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

ดังนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...ตัวผมอยากอยู่บริษัทผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นรายหนึ่ง ใดๆ ที่ผมไม่รู้ว่ามีสวัสดิการภายในเขาเป็นอย่างไร แต่ชื่อเสียงของเขา เห็นทางโทรทัศน์เขามีการดูแลสังคม ผมอยากอยู่บริษัทเขา ใดๆ ที่ไม่รู้เลยว่าจะได้เงินกี่บาท... (พงษ์เทพ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553)

...การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะช่วยองค์กรในเรื่องของการสรรหาพนักงานได้ทางหนึ่ง เพราะถ้าพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทเขามีคุณภาพชีวิตที่ดี เขาจะไปบอกต่อเพื่อนฝูงญาติพี่น้อง คนรู้จัก ให้มาสมัครงานที่ไทยรุ่ง พนักงานจะช่วย

ประชาสัมพันธ์องค์กรให้บุคคลภายนอกได้รู้จัก ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงาน จะช่วยในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ด้วย... (พงษ์พานามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

...ที่ไทยรุ่งเรามีการให้ค่าแรงขั้นต่ำมากกว่าที่อื่นคืออยู่ที่ 220 บาท ซึ่งค่าแรงขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนดอยู่ที่ 206 บาท ไทยรุ่งให้มากกว่า 14 บาท พอมีการปรับค่าแรงขึ้นทำให้บริษัทสามารถสรรหาพนักงานได้มากขึ้น... (พงษ์พัฒน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์กรมีสวัสดิการที่ดี มีการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือตอบแทนสังคม มีการให้ผลตอบแทนที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่นสิ่งต่างๆ เหล่านี้นอกจากจะเป็นการช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กรแล้วยังช่วยในเรื่องของการสรรหาบุคลากรได้อีกทางหนึ่งด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้อยู่ในองค์กรที่มีคุณสมบัติดังที่กล่าวมาพนักงานก็ต้องการที่จะอยู่กับองค์กร ไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรไปอยู่ที่อื่น และยังช่วยดึงดูดบุคคลภายนอกให้มีความสนใจอยากเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

4. ด้านการสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานผูกพันและรักองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความใส่ใจและความพึงพอใจต่องาน และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการเปลี่ยนงานของพนักงาน ความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อผลการทำงานด้วย ความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานได้มากกว่าความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร

ซึ่งผู้บริหารบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีวิธีที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักผูกพันและรักองค์กร ดังนี้

...ผมว่าคนเป็นผู้จัดการต้องรู้วิธีการที่จะเล่นกับคน ต้องรู้ว่าคนต้องการอะไร ผมมองว่าสิ่งที่จะทำให้พนักงานรักองค์กร สิ่งแรกคือต้องทำให้เขาท้องอิ่มก่อน และคนเป็นผู้จัดการต้องมีการลงพื้นที่ ต้องไปสัมผัสพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกอบอุ่น ไว้ใจเหมือนเขามีเพื่อน มีพี่ และที่สำคัญที่สุดคือการพูดในสิ่งที่เป็นทัศนคติเชิงบวกให้พนักงานซึมซับแต่สิ่งที่ดีๆ... (พงษ์เทพ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553)

...ผมจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือกัน เน้นที่เป้าหมายของงาน เป็นหลัก ผมพูดกับลูกน้องเสมอว่า ถ้าเราทำแตกต่างจากคนอื่นในสิ่งที่ดี เราก็จะได้อะไรที่มันแตกต่างจากคนอื่นด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมี การพัฒนาตนเอง ผมมองว่า ถ้ามันแตกต่างแล้วจะเกิดการพัฒนา... (พงษ์สุข นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553)

...ผมจะพาพนักงานไปเที่ยวนอกสถานที่ร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันช่วยเหลือกัน ก่อนที่พนักงานจะรักองค์กร ต้องเริ่มจากการรักฝ่ายงาน รักเพื่อนร่วมงาน รักผู้บังคับบัญชาก่อน และที่สำคัญคือผู้บังคับบัญชาต้องไม่มีอคติกับลูกน้อง ดูแลความเป็นอยู่ของลูกน้องว่าเขามีปัญหาอะไร... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความรักในองค์กรนอกเหนือจากการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว ก็คือความใกล้ชิดและการดูแลเอาใจใส่พนักงานของเจ้าของ ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งบรรยากาศของความ เป็นมิตร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ความเป็นที่ เป็นน้องเป็นเพื่อน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ต้องเกิดจากความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงขององค์กร โดยผู้บริหารมีความสำคัญที่สุดในการทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

...ในปีนั้นผมได้รับการคัดเลือกให้เป็นประธานกิจกรรมสวัสดิการ จึงได้เข้ามา มีบทบาทในดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยผมได้มีแผนงานคร่าวๆไว้บางส่วน เช่น การเลี้ยงอาหารกลางวันให้กับพนักงานทั้งโรงงาน ไตรมาสละ 1 ครั้ง การทำหลังคาจอดรถออร์โต้ไซด์ โครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบท การจัดกิจกรรม Spot Day... (พงษ์พันธ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553)

...ที่ผ่านมาผมได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ กิจกรรม QCC กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมสวัสดิการ ซึ่งแต่ละกิจกรรมที่ผมทำมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น... (คุณพงษ์ธร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553)

...ทุกครั้งที่มีโอกาสได้พูดคุยกับพนักงานก็พยายามย้ำในเรื่องของการทำงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความสุข เราก็มีความพยายามที่จะมีกิจกรรมที่หลากหลาย กิจกรรมความเสียสละ การออกค่าย การช่วยเหลือสังคม กิจกรรมทางศาสนา มีการทำสมุดบันทึกความคิด เพื่อเน้นให้พนักงานเราเป็นพนักงานที่ดี เป็นคนดี... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ด้วยการเข้าร่วมเป็นตัวแทนดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำหน้าที่ผลักดัน นำเสนอนโยบาย แผนงาน ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน

ในตอนต้น 1 เป็นการกล่าวถึงมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัทเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบไปด้วย การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร การรักษาพนักงาน การสรรหาพนักงาน การสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานผูกพันและรักองค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในองค์กรที่ต้องดูแลรักษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารทุกคน ทุกฝ่ายงานในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน และให้การส่งเสริมสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร พยายามสร้างแรงจูงใจในทางบวกให้กับพนักงาน สร้างให้พนักงานเกิดความมั่นใจและไว้วางใจในองค์กร ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร หากองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรมย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในตอนต่อไปผู้ศึกษาจะกล่าวถึงเรื่องของการแปลงแนวคิดสู่การกำหนดนโยบาย และวิธีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตอนที่ 2 นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน มีแนวโน้มที่จะเป็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายต่อผู้บริหารในอนาคต เนื่องจากการจ้างงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือ (Skill Worker) หรือแรงงานมีความรู้ (Knowledge Worker) ไม่สามารถกระทำได้จาก การให้เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงเพียงด้านเดียว ในอนาคตกระแสแรงงานที่มีคุณภาพต้องการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อหนุน ต่อความสำเร็จและการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนต้องการความเป็นตัวของตัวเอง และใช้ชีวิตในด้านอื่นให้สมบูรณ์ เช่น การมีครอบครัวที่เป็นสุข การพักผ่อนที่เต็มที่ และการทำความเข้าใจในตนเอง และสังคม เป็นต้น องค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มิใช่โครงการที่ทำตามความนิยมแบบครั้งเดียวเสร็จ ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1. นโยบายด้านการให้ผลตอบแทนของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ประสบความสำเร็จ ทั้งในส่วนของการสรรหา การกระตุ้นจูงใจพนักงาน รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้เติบโตไปในสายอาชีพ ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับนโยบายการให้ผลตอบแทน ดังนี้

...ส่วนตัวผมเห็นว่าบริษัทพยายามจะให้ ในระดับพนักงานปฏิบัติการค่าแรงที่บริษัทให้ก็มากกว่าขั้นต่ำ เท่าที่สังเกตดูในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา พนักงานระดับรองหัวหน้าหน่วยงานไหนจะไม่มีคนลาออก เป็นข้อพิสูจน์ให้เห็นได้เลย...
(พงษ์พจน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2553)

...ถ้าพูดกันตรงๆ ในเรื่องการให้ผลตอบแทน โครงสร้างเงินเดือนยังไม่มี ความชัดเจนสมบูรณ์ 100% เราเพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนแลกรับตามวุฒิการศึกษาต่างๆ ที่มีความชัดเจน แต่ว่าเรื่องของในแต่ละจุด ในแต่ละตำแหน่ง ในแต่ละกระบอกยังไม่มีการกำหนดไว้สมบูรณ์ 100% แต่ว่าเรื่องตรงนี้เป็นสิ่งที่เรากำลังจะรีบทำให้เสร็จภายในสิ้นปี 2553 เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...เมื่อเดือนมิถุนายน 2553 มีการปรับค่าจ้างให้พนักงานกลุ่มที่มีรายได้น้อยกว่าอัตราแรกรับ พนักงานก็รู้สึกดีขึ้น แต่ไม่ใช่ว่าจะ Happy หหมด แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจัดว่าดี น่าจะรักษาคคนได้ดีขึ้น... (พงษ์สุข นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับเรื่องผลตอบแทนกับพนักงานค่อนข้างมาก ล่าสุดเมื่อเดือนมิถุนายน 2553 มีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้กับพนักงานกลุ่มที่มีรายได้น้อยกว่าอัตราแรกรับถึงแม้ว่านโยบายในเรื่องของโครงสร้างเงินเดือนยังไม่ชัดเจน แต่ก็อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำ โดยเริ่มจากการกำหนดอัตราแรกรับที่มีความชัดเจนแล้ว

2. นโยบายความปลอดภัยของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

การทำงานที่มีความปลอดภัย คือสภาพที่ไม่มีภัยอันตราย ดังนั้นความปลอดภัยในการทำงานจึงหมายถึงการทำงานที่ปราศจากอันตราย ไม่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ กล่าวคือ ไม่ก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ได้แก่ การเจ็บป่วย หรือเป็นโรค การบาดเจ็บ พิการหรือตาย ทรัพย์สินเสียหาย เสียเวลา กระบวนการผลิตหยุดชะงัก คนงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดนโยบายความปลอดภัย และมีการประกาศให้พนักงานได้รับทราบนโยบายความปลอดภัยของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) คือ พนักงานทุกคนร่วมใจปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย ให้อุบัติเหตุเป็นศูนย์ ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนคติเกี่ยวกับนโยบายความปลอดภัย ดังนี้

...ผมมองว่าสถานการณ์ที่ดีส่งผลถึงความปลอดภัย ความปลอดภัยที่ดีส่งผลกับการผลิต ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย อยากทำงาน ไม่ใช่เข้าไปทำงานเครื่องจักรมีพวงมาลัย กราบเดือด คนก็ไม่อยากทำงาน กลัวขวัญกำลังใจไม่เกิด ไทยรุ่งเราไม่เคยมีอุบัติเหตุถึงขั้นเสียชีวิตเกิดขึ้นเลย จะมีบ้างก็เป็นอุบัติเหตุๆ เล็กๆ น้อยๆ พนักงานก็อยากมาทำงาน ขวัญกำลังใจก็ดี... (พงษ์เทพ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553)

...บริษัทมีประกาศนโยบายความปลอดภัยที่ชัดเจน เราอิงกับกฎหมายด้านความปลอดภัยเป็นหลัก เช่น การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน มีระบบป้องกันภัยส่วนบุคคลแจกให้พนักงานครบถ้วนตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีการตรวจวัดแสง คุณภาพอากาศ เสียง มีการตรวจพื้นที่โดยผู้บริหาร มีคณะกรรมการลงตรวจพื้นที่เป็นประจำทุกเดือน... (พงษ์พันธ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553)

...จริงๆ เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน บริษัทเราให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะว่าความสุขในการทำงาน หรือคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีมีอยู่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ พนักงานมาทำงานแล้วต้องมีความปลอดภัย จะเห็นว่าเรามีการจ้างเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เข้ามารับผิดชอบในการทำงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย และก็มีการแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยเข้ามาช่วยเสริมทีมงานด้านความปลอดภัยให้มีความเข้มแข็งแล้วก็ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย... (พงษ์พจน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเป็นอย่างมาก มีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน มีการประกาศให้พนักงานได้รับทราบ มีการรับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยดูแลรับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยโดยเฉพาะ บริษัทได้จัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานตามจุดต่างๆ มีการตรวจสภาพพื้นที่การทำงานเป็นประจำ นอกจากนี้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกิจกรรมความปลอดภัยเข้ามาช่วยเสริมทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. นโยบาย หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

ความเครียดส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว รู้สึกว่าไม่มีใครเป็นมิตร มีแต่ศัตรูหรือคู่แข่ง รู้สึกไม่มีใครเข้าใจ ไม่มีใครช่วยเหลือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ปัญหาและไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้ว จะช่วยให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น มั่นคง มีกำลังใจ และสนุกสนานกับการทำงาน ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ดังนี้

...เราทำโครงการไทยรุ่งดี มุ่งหวังให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กร มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกัน และยังมีกิจกรรมสวัสดิการต่างๆ เช่น โครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบท... (พงษ์พัฒน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2553)

...จริงๆ ถ้าถามผมเราก็พยายามสร้างตลอดเวลาในเรื่องของการทำงานที่ดี การสื่อสารที่ดี การทำงานที่มีความสุข เราจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีเวที ทั้งในเรื่อง

ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมารวมตัวกันเป็นกรรมการ หรือเป็นชมรมต่างๆ บริษัทเรานับสนุนอยู่แล้ว... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...บริษัทเรามีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์บ้างแต่ไม่ต่อเนื่อง ที่ผ่านมาก็มีการจัด Walk Rally นอกสถานที่ 2 วัน 1 คืน มีการเข้ากิจกรรมตามฐานต่างๆ เพื่อสร้างความสามัคคี การช่วยเหลือกัน ทำให้พนักงานรู้จักเพื่อนต่างฝ่ายงานมากขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ในการทำงานดีขึ้น มีการทำงานเป็นทีม คุยกันรู้เรื่องมากขึ้น... (พงษ์สันต์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรหลากหลายกิจกรรมด้วยกัน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมตัวกันจัดตั้งเป็นชมรม มีการจัดกิจกรรม Walk Rally เพื่อสร้างความสามัคคี แต่การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง

4. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน

โดยหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคคลากรและส่วนขององค์กร ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุดต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะในเรื่องนโยบายการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน ดังนี้

...ที่ไทยรุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ศักยภาพของพนักงานเป็นอย่างมาก ล่าสุดเรามีการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพวิศวกร และช่างเทคนิคขึ้น ซึ่งพอ

จบโครงการก็มีวิศวกรและช่างเทคนิคบางคนได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โครงการนี้มีแผนว่าจะทำทั่วทั้งองค์กร สำหรับในเรื่องงบประมาณการอบรม บริษัทก็ให้การสนับสนุนเต็มที่ มีการจัดอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษโดยจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติจากสถาบันสอนภาษาอินลิทัวเข้ามาสอนในบริษัทให้กับพนักงานช่วงหลังเลิกงาน... (พงษ์พนา นามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

...การพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน เรามีการจัดทำอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ การมอบหมายงาน โครงการให้พนักงานทำ การฝึกอบรม OJT การส่งพนักงานไปอบรมภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น... (พงษ์ธร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553)

...เรื่องของการพัฒนาบุคลากร บริษัทให้ความสำคัญมาก เรามีหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านฝึกอบรมมาหลายสิบปีแล้ว เพื่อนำหน้าที่ในการสอนและพัฒนาคนของเราให้เก่งขึ้น ให้มีความรู้มากขึ้น นอกจากการสอนในเรื่องของหลักวิชาการ หรือความรู้ทางวิชาการ เราก็พยายามที่จะสอดแทรกในเรื่องของจริยธรรม คุณธรรม หรือว่าสิ่งที่ดีงาม การใช้ชีวิตที่มีความสุข ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ... (พงษ์พจน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงานเป็นอย่างมาก มีส่วนงานฝึกอบรมที่รับผิดชอบดูแลด้านนี้โดยเฉพาะ มีการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี รูปแบบของการพัฒนามีหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรมภายใน การส่งพนักงานไปอบรมภายนอก การฝึกอบรม OJT การมอบหมายงาน โครงการให้ทำ แม้ในช่วงที่สถานการณ์บริษัทไม่ค่อยดี รายได้ลดลง ผู้บริหารก็มีนโยบายที่เน้นในเรื่องของการส่งเสริมพัฒนาพนักงาน มีการจัดอบรมภายในโดยสร้างวิทยากรภายในขึ้นมา และสำหรับการสร้างวิทยากรภายในก็ถือว่าเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทักษะพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย

5. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

การจัดการองค์กรในยุคแห่งสังคมที่ยึดความรู้เป็นหลัก (Knowledge Based Society) เรื่องการวางแผนและการบริหารจัดการอาชีพนับเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมาก เพราะสถานการณ์

การจัดการองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เกิดการแข่งขันกันสูงมากขึ้น และตลอดเวลาที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความต้องการหรือเลือกเฟ้นบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นเลิศหรือโดดเด่นและมีทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานที่หลากหลาย ความต้องการเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทำให้บุคลากรในยุคปัจจุบันต้องมีความสนใจในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพมากยิ่งขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรรวมทั้งเมื่อได้ทำงานในองค์กรแล้ว บุคลากรต้องการความสนับสนุนและพัฒนาอาชีพจากองค์กรเช่นกัน การพัฒนาสายอาชีพทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงต่ออาชีพของตนในปัจจุบันและมีความหวังต่อความก้าวหน้าในอนาคต สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและอนาคตของตนได้ จึงทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะไม่ต้องกังวลกับความไม่แน่นอนของอาชีพ ในวันข้างหน้าสามารถเลือกเส้นทางให้กับตนเองได้ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ดังนี้

...ในเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพ และโครงสร้างเงินเดือน อยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ 100% จะเร่งทำให้เสร็จภายในสิ้นปี 2553... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...Career Development ได้ย่นว่าทาง HR กำลังทำอยู่แต่ผมยังไม่รู้ข้อมูล โดยละเอียด ยังไม่เข้าใจชัดเจน HR ควรอบรมให้พนักงานทุกคนเข้าใจ การที่พนักงานจะได้เลื่อนตำแหน่งต้องทำอะไรบ้าง ถ้าไม่มีตำแหน่งรองรับจะให้ไปอยู่ตรงไหน และตำแหน่งตรงนั้นค่าตอบแทนเป็นอย่างไร... (พงษ์เพชร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2553)

พงษ์เพชร นามสมมติ ศึกษาระดับปริญญาตรี

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า ในเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ของบริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีความชัดเจนเนื่องจากอยู่ระหว่างการดำเนินการ ซึ่งเมื่อดำเนินการได้รูปแบบออกมาเรียบร้อยแล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะต้องมีการชี้แจงให้พนักงานรับทราบทั่วทั้งองค์กร เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตของพนักงาน

6. การนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรบุคคล ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมูลค่าของทรัพยากรบุคคลจะอยู่ที่พฤติกรรม และผลของการทำงาน โดยที่องค์กรต่างๆ พยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ถือได้ว่าบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวังไว้

ด้วยเหตุนี้เองแนวความคิดเรื่อง Competency ซึ่งหมายความรวมถึงกลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เราเรียกกันว่า KSAs ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับการนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

...ที่ไทยรุ่งมีการนำ Competency เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเราแบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ Core Competency ความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมี Managerial Competency ความสามารถทางการบริหารจัดการ แตกต่างตามบทบาทของระดับตำแหน่งงาน และ Functional Competency ความสามารถตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...ทางฝ่าย HR ได้มีการเรียกพนักงานทุกคนมาฟังการชี้แจงวิธีการประเมิน Competency และได้ให้พนักงานทำการประเมินตัวเองไปแล้ว ผลที่ออกมาพนักงานไม่พอใจกับวิธีการประเมินในลักษณะนี้ พนักงานมองว่าการกำหนดค่าคาดหวัง ทาง HR ตั้งไว้สูงเกิน ทำให้ผลที่พนักงานประเมินตัวเองออกมาต่ำกว่าค่าคาดหวัง... (พงษ์สันต์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2553)

...องค์กรเรามีการนำ Competency มาประเมินความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะ ทำให้พนักงานได้รู้ว่าตัวเองต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมบ้าง ทำให้บริษัทมองเห็นว่าคนของเราส่วนใหญ่อ่อนเรื่องอะไร และต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง... (พงษ์สุข นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า ในเรื่องของการนำ Competency มาใช้ในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พนักงานไม่เห็นด้วยกับการตั้งค่าคาดหวังไว้สูง ซึ่งมีผลกระทบกับความรู้สึกรักของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีนัก พนักงานมองว่าตัวเองจะไม่มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จนกว่าจะปิด Competency Gap ได้หมด ซึ่งต้องใช้เวลาในการปิด Gap มากพอสมควร และการขึ้นเงินเดือนก็จะขึ้นในอัตราที่น้อยด้วย ปัญหานี้อาจมีผลทำให้พนักงานไม่พอใจแล้วลาออกจากงานได้ ซึ่งตรงจุดนี้จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานด้วย

7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่น ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...การประเมินผลการปฏิบัติงาน เรื่องนี้เราพยายามที่จะทำให้มันเป็นรูปธรรมมากที่สุด ระบบการประเมินผลของไทยรุ่ง เราจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จากคะแนน KPIs ส่วนที่ 2 คือเรื่องการทำงานของพนักงาน ส่วนที่ 3 จะเป็นเรื่องของพฤติกรรม ในส่วนของพฤติกรรมอาจจะเป็นเรื่องของความรู้สึกอยู่บ้าง แต่เราก็พยายามกำหนดค่านิยามของการให้คะแนนของการวัดแต่ละเรื่องให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้หัวหน้างานที่ประเมินผลงานสามารถอ่านเป็น Guideline ได้ เพื่อให้ใช้ความรู้สึกในการประเมินน้อยที่สุด... (พงษ์พจน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2553)

...ผมว่าระบบการประเมินผลของเรายังไม่ชัดเจน ยังมีการใช้ความรู้สึกในส่วน
ของพฤติกรรม ตัวชี้วัด KPIs ก็ไม่ยุติธรรม เนื่องจากฝ่ายงานเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด
ขึ้นมาเอง ฝ่ายงานไหนตั้งเป้าหมายไว้ง่ายก็จะทำได้ ทำให้คะแนนออกมาดี แต่ Output
ออกมามันไม่ใช่ ยังขาดทุนอยู่... (พงษ์พนา นามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า ระบบการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในส่วนของการประเมิน KPIs การกำหนด
ตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ไม่ยุติธรรม ฝ่ายงานไหนกำหนดเป้าหมายไว้ง่ายก็จะได้คะแนนดี และในส่วน
ของการประเมินพฤติกรรมยังมีการใช้ความรู้สึกในการประเมินอยู่บ้าง

8. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรนั้น ก็คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะที่รวมตลอดจนถึงความ
คาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์กร และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนด
พฤติกรรมของคนในองค์กรอื่นทำให้วัฒนธรรมองค์กรถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ (Personality) หรือ
จิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์กรที่ทำให้ตัวตนขององค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง โดย
วัฒนธรรมองค์กรนี้ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรืออาจจะเป็นการกิจหรือ
พันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์กรที่คาดหวังและจินตนาการถึงลักษณะหรือมีความเป็นตัวตน
(Sense of Identity) หรือความมุ่งมั่น (Dominant Orientation) ไว้แต่แรก ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทย
รุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด
(มหาชน) ดังนี้

...วัฒนธรรมองค์กรของเราคือไทยรุ่งดี (THAIRUNG D) ที่เราใช้คำว่า ไทยรุ่งดี
เนื่องจากภาษาอังกฤษคือบริษัทที่เดือนที่ THAIRUNG มาแตกเป็นแต่ละ
ตัว และที่สำคัญคือความหมายของแต่ละตัวที่เราช่วยกันคิดช่วยกันทำมานั้น ผมคิดว่า
เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำธุรกิจอุตสาหกรรม และที่สำคัญมันสอดคล้องกับ
วัฒนธรรมประเพณีของประเทศไทยขององค์กรไทย... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ,
สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...ไทยรุ่งเรามีวัฒนธรรมองค์กรคือ THAIRUNG D ซึ่งผมมองว่าทั้ง 9 ตัวส่งผลที่ดี
กับคุณภาพชีวิตของพนักงานถ้าพนักงานปฏิบัติตามได้ เช่น T = Teamwork จะช่วย
ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี การช่วยเหลือกันเพื่อให้งานสำเร็จ ผลงานออกมาได้ตาม

เป้าหมาย A = Attitude ข้อนี้สำคัญมาก ถ้าพนักงานเป็นคนมองอะไรในแง่ลบไปทุกอย่าง เขาจะไม่มีความสุขในชีวิต ซึ่งมีผลกับคุณภาพชีวิตของเขาอย่างมาก... (พงษ์พนา นามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มาจากแนวคิดของผู้บริหารร่วมกันคิดกำหนดขึ้นมาเพื่อกำหนดให้พนักงานในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 9 ประการ แต่พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรจะจำไม่ได้หมดทั้ง 9 ประการ ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบดูแลด้านนี้อยู่ ต้องหาวิธีการหรือจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามได้ทั้ง 9 ประการตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งถ้าพนักงานของบริษัทไทยรุ่ง สามารถปฏิบัติตามได้ทั้ง 9 ประการจะส่งผลถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานโดยตรง

9. สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้

สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ ได้ก็มาจากวิสัยทัศน์ที่มีต่อการรับรู้การตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร ที่แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจต่อสถานะการณ์อันยากลำบากที่เกิดขึ้นในขณะนั้นอย่างถ่องแท้ ซึ่งเมื่อผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาดเฉียบคมและมีความสามารถในการบริหารงานองค์กรอยู่ในระดับกลาง ไม่หลักแหลม ก็จะเป็นตัวทำลายความภูมิใจที่พนักงานมีต่อองค์กรได้เช่นกัน ซึ่งเมื่อองค์กรมีการร่วมมือกันอย่างเข้มขมอดก็จะทำให้เกิดการเสริมกำลังการทำงานในองค์กรได้เอง ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดวงจรความสำเร็จขึ้นต่อเนื่องกันไปเป็นทอดๆ ด้วย และเมื่อองค์กรมีความสำเร็จแล้วก็จะดึงผู้คนทำงานที่ดีได้ ซึ่งถือเป็นการส่งผลอีกขั้นที่จะทำให้องค์กรคงความขอมอดเยี่ยมต่อไปในอนาคต ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีทัศนะเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้งานกับบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...สิ่งที่ผมได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานทุกครั้งคือในส่วนตัวผม ผมค่อนข้างที่จะพูดแบบตรงๆ ก่อนข้างชาตินิยม ผมมีความภูมิใจในความเป็นคนไทย เพราะฉะนั้นผมก็พยายามที่จะถ่ายทอดไปสู่พนักงานทุกคนว่า บริษัทเรา เราเป็นองค์กรของคนไทย เพราะฉะนั้นองค์กรของคนไทยก็มีจุดดีต้องมากมาย ถ้าเราไม่ใช่จุดดีที่เป็นคนไทย และทำงานอยู่ในองค์กรไทยเพื่อให้เกิดเป็นจุดแข็งหรือเกิดประสิทธิภาพในอนาคต ลูกหลานเราก็ไม่สามารถที่จะเป็นเจ้าของกิจการหรือทำงานในองค์กรคนไทยได้... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

...ผมว่ามีอยู่ 4 สาเหตุ ที่ทำให้พนักงานภูมิใจที่ได้ทำงานกับไทยรุ่ง สาเหตุแรกคือ ไทยรุ่งเป็นบริษัทของคนไทยบริษัทเดียวที่ทำรถยนต์ สาเหตุที่สองคือภาคภูมิใจที่ถูกบริหารโดยคนไทยจริงๆ ไม่ใช่คนญี่ปุ่นมาสั่ง สาเหตุที่สามคือไทยรุ่งให้อิสระในการบริหารจัดการ ให้อิสระทางความคิด และสาเหตุสุดท้ายคือผลิตภัณฑ์ของเราเป็น Thai Class โดยเฉพาะรถ TR Adventure Master เราเป็นเจ้าแรกที่สร้างขึ้นมา หลังจากนั้นบริษัทอื่นๆ ได้ทำเลียนแบบเราหมด... (พงษ์พัฒน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2553)

...ไทยรุ่งเป็นบริษัทของคนไทย 100% เป็นบริษัทที่มั่นคง น่าเชื่อถือ มีชื่อเสียงในย่านหนองแขม... (พงษ์สุข นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนให้เห็นว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ที่นี่ คือ ไทยรุ่งเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ของคนไทย 100% บริหารงานโดยคนไทย และบริษัทไทยรุ่งเป็นผู้คิดค้นผลิตภัณฑ์รถเอนกประสงค์ 7 ที่นั่งเป็นรายแรก รวมทั้งเป็นบริษัทที่มั่นคง และมีชื่อเสียง

ในตอนที 2 เป็นการกล่าวถึงนโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ประกอบไปด้วย นโยบายด้านการให้ผลตอบแทน นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ การนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร จากคำสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกคือนโยบายที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และอีกกลุ่มคือนโยบายที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ นโยบายด้านการให้ผลตอบแทน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทได้นำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น ดังนั้นในตอนต่อไปผู้ศึกษาจะกล่าวถึงเรื่องของข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไข

ตอนที่ 3 ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไข

1. ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ

การกำหนดนโยบายที่ดีและถูกต้องจะต้องเป็นการกระทำร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้จัดทำแต่เพียงฝ่ายเดียว อาจขาดข้อมูลที่สำคัญบางอย่าง การพิจารณาข้อมูลอาจขาดความรอบคอบและอาจมีความยุ่งยากแก่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับนโยบายคือขั้นตอนของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การเสนอใช้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการวางแผนและมีกลวิธีดำเนินการที่แยบยล จึงจะสามารถดำเนินการสนองต่อนโยบายนั้นๆ ได้สำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติโดยใช้รูปแบบของการทำโครงการ หรือกิจกรรมย่อยๆ และแม้ว่าโครงการย่อยๆ ต่างๆ ของนโยบายจะได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนแล้วก็ตามแต่ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าโครงการเหล่านั้นจะได้รับการนำไปใช้ได้อย่างเป็นผลสำเร็จ เพราะอาจมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นมากมาย การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของนโยบายจะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับตั้งแต่ก้าวแรกของการเริ่มต้น เมื่อทราบนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายให้ปฏิบัติ จนกระทั่งถึงขั้นตอนการนำไปใช้ และการประเมินผลของนโยบาย ซึ่งก้าวแรกที่จะเริ่มต้น คือ การวางแผนที่ดีโดยการมีส่วนร่วม เพราะการเริ่มต้นที่ดี มีชัยไปกว่าครึ่ง และการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงานจะเป็นสัจยคติคนนโยบายนั้นให้สามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาพบว่ามีข้อจำกัด ในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ อยู่ 4 ประการ ได้แก่ งบประมาณที่มีอย่างจำกัด (Budget On Limits) ระบบการสื่อสาร (Miss Communication) วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานตามนโยบาย (Method) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) ดังมีรายละเอียดของข้อมูล ดังต่อไปนี้

1.1 งบประมาณที่มีอย่างจำกัด (Budget On Limits)

งบประมาณมีผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานต้องใช้งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมแต่ละเรื่อง ซึ่งหากในปีไหนงบประมาณจำกัดก็จะมีผลทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขาดความต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้รูปแบบ

การดำเนินกิจกรรมขาดความน่าสนใจส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าอยากเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ดังที่คุณพงษ์เทพ และคุณพงษ์ศักดิ์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...ปัจจุบันจากปัญหาทางเศรษฐกิจโลก ได้ส่งผลทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทลดลง ทำให้บริษัทมีรายได้น้อยลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งกับนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในส่วนของผลตอบแทนทางตรงกับพนักงาน... (พงษ์เทพ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553)

...ข้อจำกัดตรงนี้ต้องยอมรับ มันอยู่ที่ปัจจัยแรกก็คือเรื่องของความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร หมายความว่าถ้าเราทำเรื่องพวกนี้หลายๆ อย่างก็ต้องใช้เงินทุน เพราะฉะนั้นถ้าการเจริญเติบโตขององค์กรไม่ต่อเนื่อง มันก็อาจจะทำให้บางปีมีปัญหาในเรื่องของงบประมาณได้ เมื่อมีปัญหาในเรื่องงบประมาณแล้วก็จะทำให้การทำกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง... (พงษ์ศักดิ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2553)

1.2 ระบบการสื่อสาร (Miss Communication)

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทุกเรื่องในองค์กร ปัจจัยที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ที่รูปแบบ เทคนิควิธีการสื่อสารที่สร้างความน่าสนใจให้กับพนักงาน โดยเฉพาะเรื่องของนโยบายต่างๆ ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องหาช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมให้ข้อมูลนโยบาย ข่าวสารต่างๆ เข้าถึงพนักงานโดยไม่มีความผิดพลาดคลาดเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ สำเร็จสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังที่คุณพงษ์พันธ์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...ปัญหาเรื่องการสื่อสาร สื่อสารอย่างไรให้พนักงานเข้าใจว่านโยบายที่เราทำมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร มีผลอย่างไรต่อพนักงาน ต้องมีการดึงให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม... (พงษ์พันธ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553)

1.3 วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานตามนโยบาย (Method)

วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานเป็นสิ่งชักนำพนักงานให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ผู้ที่มี

หน้าที่รับผิดชอบโครงการต้องคิดหาวิธีการ รูปแบบที่น่าสนใจ โดยต้องดูให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการชักจูงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ นโยบายนั้นจึงจะสัมฤทธิ์ผล ดังที่คุณพงษ์ธร และคุณพงษ์พัฒน์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...วิธีการของผู้ที่รับนโยบายไปจัดการ ต้องหาวิธีการที่ดี ที่ทำแล้วได้ใจพนักงาน ทุกวันนี้เรายังไม่ได้ใจพนักงานในการเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ทำอย่างไรให้พนักงานเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม... (พงษ์ธร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553)

...ผู้ที่รับผิดชอบในการทำโครงการหรือจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่รู้จักวิธีคิด ไม่รู้จักหา กุศโลบายในการทำ ไม่รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ ต้องมีกุศโลบาย อาจจะเชิญตัวแทนของฝ่ายงานมาคุยว่าพนักงานต้องการอะไร มีปัญหาอะไร บรรยากาศในการทำงานเขาขาดอะไร... (พงษ์พัฒน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2553)

1.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)

สมาชิกทุกคนขององค์กรมีความสำคัญ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ หรือร่วมปรับปรุงแก้ไขปัญหา นโยบายต่างๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ดังที่คุณพงษ์เพชร ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...การสร้างนโยบายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ต้องเป็นในรูปแบบล่างสู่บน ไม่ใช่บนสู่ล่าง ปัจจุบันที่การดำเนินกิจกรรมบางอย่าง พนักงานไม่ให้ความร่วมมือเนื่องจากไม่มีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานว่าพนักงานคิดเห็นอย่างไร ต้องการอะไร... (พงษ์เพชร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2553)

จากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในเรื่องของข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัญหาหรืออุปสรรคในการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานไปปฏิบัติของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีอยู่ทั้งหมด 4 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จากข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้การดำเนินนโยบายต่างๆ ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ จะเกิดความสูญเปล่า ซึ่งผู้บริหารควรจะต้อง

นำไปพิจารณาทบทวนวิธีการในการดำเนินนโยบายต่างๆ ให้เหมาะสมต่อไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้แนวทางการแก้ไขข้อจำกัดไว้ในลำดับถัดไป

2. แนวทางการแก้ไขข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ

ผู้บริหารของบริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้ให้แนวทางการแก้ไขข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานไปปฏิบัติ ดังนี้

2.1 นำเทคนิคการบริหารการผลิตเข้ามาใช้

อุตสาหกรรมยานยนต์อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงมาก สิ่งที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขาย และเป็นที่ต้องการของตลาด คือองค์กรต้องนำเทคนิคการบริหารการผลิตเข้ามาใช้ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการผลิตไปจนถึงการส่งมอบสินค้า ต้องทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ สร้างจุดเด่นให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทสูงขึ้น บริษัทจะได้มีงบประมาณมาจัดสรรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ดังที่คุณพงษ์เทพ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...เราต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หาวิธีการลดต้นทุนในเรื่องการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้... (พงษ์เทพ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553)

2.2 รับผู้เชี่ยวชาญเข้ามาทำงานด้านงานแรงงานสัมพันธ์โดยเฉพาะ

เนื่องจากการจัดกิจกรรมบางอย่างที่รับผิดชอบโครงการต้องใช้ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การโน้มน้าวใจผู้บริหารและพนักงานให้เกิดการมีส่วนร่วม เข้าใจถึงพฤติกรรมของพนักงาน และต้องทำการวิเคราะห์คุณลักษณะของพนักงานในองค์กร การดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ จะได้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด และพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ดังนั้นบริษัทควรสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านงานแรงงานสัมพันธ์ หรือส่งบุคลากรที่มีอยู่เข้ารับการอบรมเพิ่มเติม ดังที่คุณพงษ์ธร และคุณพงษ์พันธ์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...ผมไม่มีเชี่ยวชาญด้านนี้ ควรหาผู้เชี่ยวชาญมาทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ ซึ่งต้องทำด้วยใจจริงๆ ให้พนักงานเขาสัมผัสได้จริงๆ ถึงจะได้ใจพนักงาน... (พงษ์ธร นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553)

...ผู้รับผิดชอบในการทำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ต้องเขียนโครงการให้น่าสนใจ เขียนวัตถุประสงค์และสิ่งที่พนักงานหรือองค์กรจะได้รับให้ชัดเจน ติดตามประเมินผลโครงการได้... (พงษ์พันธ์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553)

2.3 จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน

เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานก็คือ การจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์กำหนดเป็นนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถออกแบบกิจกรรมได้เหมาะสมกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร ดังที่คุณพงษ์พัฒน์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...ต้องรู้ก่อนว่าพนักงานต้องการอะไร ทำแบบสอบถามพนักงานนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วนำข้อมูลผ่านกรวิเคราะห์มากำหนดนโยบาย... (พงษ์พัฒน์ นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2553)

2.4 หาวิธีการสื่อสารให้ข้อมูลเข้าถึงพนักงานอย่างถูกต้อง

การสื่อสารที่ดีคือกลยุทธ์ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ผู้บริหารต้องเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับนโยบาย ข่าวดสาร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ โดยช่องทางการสื่อสารจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของข่าวสารและผู้รับสาร ซึ่งนโยบายต่างๆ เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะฉะนั้นข้อมูลต้องไปถึงพนักงานอย่างถูกต้อง นโยบายนั้นจึงจะสัมฤทธิ์ผล ดังที่คุณพงษ์พนา ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

...ปรับปรุงระบบการสื่อสาร ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถึงพนักงานโดยตรง อย่าให้พนักงานไปบอกต่อกันแบบเข้าใจผิด อาจจะใช้วิธี Morning Talk ข้อมูลจะได้ถึงพนักงานโดยตรง มีปัญหาอะไรไม่เข้าใจก็ถามกันได้เลย... (พงษ์พนา นามสมมติ, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2553)

จากการศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาเริ่มทำการศึกษาจากมุมมองของ ผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่าหัวใจ ของการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานต้องได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจาก ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ถ้า ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานดี ผลงานมีประสิทธิภาพ สิ่งแรกต้อง ถามก่อนว่าผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้เป็นธรรมหรือไม่ ซึ่งเป็นปัจจัยในการดำเนินชีวิต และการ จัดสวัสดิการดึงดูดใจพนักงานเพียงพอไหม ถ้าหากเขามีพื้นฐานมากเพียงพอก็สามารถต่อยอดงาน ส่วนอื่นได้ แต่ถ้าความต้องการพื้นฐานไม่ได้รับการสนองก็ยากที่จะพูดถึงคุณภาพชีวิตที่ดี เพราะถ้า เขากินดีอยู่ดี เขาไม่อยากจะไปจากองค์กร การดูแลคนทำงานจะต้องเริ่มที่การสำรวจข้อมูล ซึ่งในแต่ละ ปี บริษัทควรจะต้องทำการสำรวจปัญหาของพนักงานแล้วทำการช่วยเหลือ แก้ไข สิ่งที่ได้กลับมา ก็คือทุกปีมีการเคลื่อนไหวพัฒนา และปัญหาที่เคยเกิดจะไม่เกิดซ้ำอีก หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ผ่าน การวิเคราะห์มากำหนดนโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณภาพ ชีวิตการทำงานให้กับพนักงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับคุณลักษณะ พฤติกรรมของพนักงานใน องค์กร เปรียบ “คน” ดังเมล็ดพันธุ์พืชที่ต้องการการดูแลเอาใจใส่ มีการรดน้ำใส่ปุ๋ย พรุนดิน เช่นเดียวกับพนักงานในองค์กรที่ต้องการการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา บริษัทมีความเชื่อว่า “คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร” ซึ่งองค์กรต้องมีการติดตามชีวิตความเป็นอยู่ของคนอยู่ ตลอดเวลา โดยต้องรู้ว่าคนในองค์กรอยู่ในกลุ่มใดมากที่สุด พื้นฐานทางการศึกษาของพนักงานเป็น อย่างไร เพื่อที่ว่าองค์กรจะได้เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมให้เข้ากับพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ใน องค์กร และเมื่อถึงขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พบว่าข้อจำกัดที่เกิดขึ้นมีผลทำให้อ นโยบายเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หากขาดการ เอาใจใส่และใส่ใจอย่างจริงจัง ถ้าผู้บริหารและพนักงานทุกคนไม่ใส่ใจในการดำเนินกิจกรรมอย่าง จริงจัง นโยบายดังกล่าวนี้ย่อมไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และการสื่อสารเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานประสบความสำเร็จ บริษัทจึงควรเน้นการสื่อสารให้กับ พนักงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจ ว่าองค์กรกำลังทำอะไร ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพวกเขาทั้งทางบวกและทางลบเป็นอย่างไร ด้วยการ สื่อสารแบบง่าย ๆ เน้นการทำความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิด การสร้างความรู้สึที่ดี ในบทที่ 4 เป็นการกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการศึกษาที่ได้ ในบท ต่อไปผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์สิ่งที่ได้โดยแยกเป็นประเด็นเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในงานวิจัยชิ้นนี้ และขอเสนอแนะในลำดับสุดท้าย

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการอธิบายถึงบทสรุป และอภิปรายผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” โดยนำข้อมูลทั้งหมดจากการศึกษาคั้งนี้ มาประมวลความรู้ผ่านการนำเสนอการศึกษาในบทนี้ และคิดค้นข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด และนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติในองค์กรได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อศึกษามุมมองผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ในองค์กร
2. เพื่อศึกษานโยบายของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ให้กับพนักงาน
3. เพื่อศึกษาข้อจำกัด ในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไข

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลของการศึกษาสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการลงพื้นที่เพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ซึ่งเป็นผู้บริหารตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และระดับจัดการจากทุกฝ่ายงานของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน สามารถนำเสนอมุมมอง และแนวคิดของผู้บริหารบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านการเพิ่มผลผลิต

ในภาพรวมผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดที่ว่า ถ้าพนักงานในองค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน งานที่ออกมาจะมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้บริหารมีความเห็นว่าสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกคือ ต้องสร้างให้พนักงานเกิดความมั่นใจหรือไว้วางใจต่อองค์กร ไว้วางใจต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.2 ด้านการรักษาพนักงาน

ในภาพรวมผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดที่ว่า การที่พนักงานลาออกจากบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีอยู่หลายสาเหตุ เช่น พนักงานมองไม่เห็นอนาคตของตัวเอง มองไม่เห็นความก้าวหน้า พนักงานไม่พอใจในผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น และจัดสรรชมองค์กรที่มีการทำงานแบบจับผิด

1.3 ด้านการสรรหาพนักงาน

ในภาพรวมผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดว่ามีอยู่หลายปัจจัยที่ช่วยให้บริษัทสามารถสรรหาพนักงานได้มากขึ้น เช่น การมีสวัสดิการที่ดี การให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่น การมีสภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัท สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกับการสรรหาพนักงานทั้งสิ้น

1.4 ด้านการสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานผูกพันและรักองค์กร

ผู้จัดการฝ่ายงานต่างๆ ถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างความรู้สึกให้พนักงานผูกพันและรักองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นสื่อกลางในการนำนโยบายต่างๆ ลงไปสู่พนักงาน เป็นผู้มีอิทธิพลในการสร้างทัศนคติให้กับพนักงาน และเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานด้วย ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันและรักบริษัท ดังนี้

1.4.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ด้วยการลงไปสัมผัสใกล้ชิดกับพนักงาน รับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอบอุ่น และเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

1.4.2 พูดสื่อสารกับพนักงานในสิ่งที่เป็นทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้พนักงานซึมซับแต่สิ่งที่ดี เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

1.4.3 กระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอนให้พนักงานได้รู้จักวิธีคิดอย่างเป็นระบบ

1.4.4 จัดกิจกรรมให้พนักงานในฝ่ายได้ทำร่วมกัน เช่น มีการจัดไปเที่ยวนอกสถานที่ร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ช่วยเหลือกัน ก่อนที่พนักงานจะรักองค์กรต้องเริ่มจากการรักฝ่ายงานของตนเองก่อน

1.4.5 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่มีอคติกับลูกน้อง

1.4.6 มีการถามไถ่ถึงสารทุกข์สุกดิบ ความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น อยากจะทำอะไรในอนาคต มีปัญหาอะไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เป็นต้น

จะเห็นว่าผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จะมีวิธีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีกับองค์กร พยายามสรรหาคำพูดเชิงบวก เพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำที่ดีควรจะต้องมี สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความรักในองค์กร นอกเหนือจากการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว คือความใกล้ชิดและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน รวมทั้งบรรยากาศของความเป็นมิตร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความเป็นพี่เป็นน้องเป็นเพื่อน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

ผู้บริหารมีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน สภาพการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับจึงต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีคุณลักษณะในเรื่อง วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและสามารถจูงใจคนได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้แสดงบทบาทและการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลักดันให้บริษัทจัดกิจกรรมที่ส่งผลที่ดีกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

2. นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

นโยบาย และการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรนั้นๆ ให้ความสำคัญกับคนทำงานอย่างไร โดยกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานนั่นเอง ดังนั้น องค์กรที่มุ่งมั่นจะสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจึงต้องมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และแปลงนโยบายให้เป็นการปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยจากการศึกษาสามารถสรุปประเด็นในเรื่องของนโยบาย และการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในแต่ละเรื่องได้ ดังนี้

2.1 นโยบายด้านการให้ผลตอบแทนของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษา นโยบายด้านการให้ผลตอบแทนของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจุบันเรื่องการให้ผลตอบแทน โครงสร้างเงินเดือน บริษัทยังไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนสมบูรณ์ 100% ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำลังรีบดำเนินการอยู่ ซึ่งคาดว่าจะให้เสร็จภายในสิ้นปี 2553 นี้ ที่ทำสำเร็จไปและมีความชัดเจนโดยได้ทำการประกาศให้พนักงานทราบจะเป็นเรื่องของการกำหนดอัตราเงินเดือนแลกรับตามวุฒิการศึกษา ซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องทำการปรับค่าจ้างให้กับพนักงานกลุ่มที่มีรายได้น้อยกว่าอัตราแลกรับตามไปด้วย

2.2 นโยบายความปลอดภัยของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษา นโยบายความปลอดภัยของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยมีการดำเนินงานในเรื่องความปลอดภัย ดังนี้

2.2.1 มีการกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย และมีการประกาศให้พนักงานได้รับทราบ นโยบายความปลอดภัยของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) คือ “พนักงานทุกคนร่วมใจ ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย ให้อุบัติเหตุเป็นศูนย์”

2.2.2 มีการสรรหาพนักงานที่จบการศึกษาทางด้านอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมเข้ามาทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยโดยเฉพาะ

2.2.3 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย เพื่อเป็นทีมสนับสนุนการดำเนินงานด้านความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.4 มีการตรวจพื้นที่ความปลอดภัยตามหน่วยงานต่างๆ เป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง

2.2.5 มีการตรวจวัดผล คุณภาพอากาศ เสียง ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2.2.6 มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัยส่วนบุคคลให้กับพนักงานอย่างครบถ้วนตามความเหมาะสมของลักษณะงานแต่ละจุดงาน

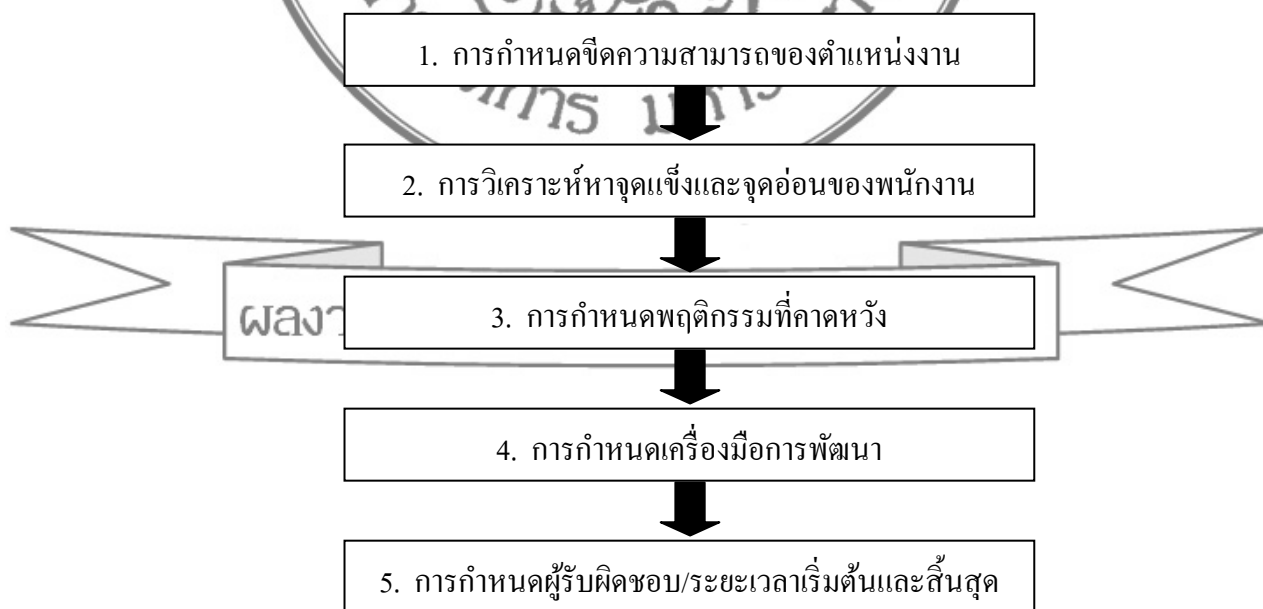
2.3 นโยบาย หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

จากการศึกษา นโยบาย หรือกิจกรรมส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรัก ความสามัคคีของสมาชิกในองค์กร ถึงแม้ว่าบริษัทจะอยู่ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจก็ตาม การจัดกิจกรรมบางเรื่องต้องใช้งบประมาณที่

ค่อนข้างสูง ผู้บริหารก็ยังมึนโยบายให้การสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม Walk Rally โครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบท การเปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งชมรม การจัดแข่งขันกีฬา ภายใน กิจกรรมทำบุญในวันสำคัญทางศาสนา งานเลี้ยงสังสรรค์ในวันปีใหม่ จัดกิจกรรมวันเกิดให้กับพนักงาน เป็นต้น

2.4 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงาน

จากการศึกษานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ค่อนข้างมาก มีส่วนงานที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยตรง มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency) เป็นเสมือนธง กรอบ และแนวทางในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อนของพนักงาน เมื่อประเมินขีดความสามารถเพื่อพิจารณาหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังที่ต้องการให้พนักงานปรับเปลี่ยน แล้วกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การศึกษาต่อ การทำกิจกรรม เป็นต้น หลังจากนั้นกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ดังกระบวนการ (Process) การพัฒนาบุคลากรในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

2.5 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

จากการศึกษานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแนวทางการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเดินตามเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในกำหนดแนวทางและจัดทำการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเร่งดำเนินการให้เสร็จภายในสิ้นปี 2553

2.6 การนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาในเรื่องการนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า บริษัทได้มีการกำหนด Competency ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.6.1 Core Competency : ความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมี ได้แก่

2.6.1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.6.1.2 การทำงานเป็นทีม

2.6.1.3 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า

2.6.2 Managerial Competency : ความสามารถทางการบริหารจัดการซึ่งแตกต่างกันตามบทบาทของระดับตำแหน่งงาน ได้แก่

2.6.2.1 การแก้ปัญหา

2.6.2.2 การสื่อสาร

2.6.2.3 การสอนงาน

2.6.2.4 ภาวะผู้นำ

ผลงานวิจัยนักศึกษาและนักศึกษาระดับปริญญาตรี

2.6.2.5 การวางแผนและการจัดระบบงาน

2.6.3 Functional Competency : ความสามารถตามหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่ง

แตกต่างกันตามลักษณะหน้าที่งานที่รับผิดชอบ เช่น

2.6.3.1 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

2.6.3.2 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

2.6.3.3 ความรู้ความสามารถในการอ่านแบบเครื่องกล

ซึ่งวิธีการประเมิน Competency ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชาฝ่ายงานต่างๆ ทำการประเมิน Competency ให้กับพนักงานในสังกัด หลังจากนั้นได้มีการเรียกพนักงานแต่ละฝ่ายมาฟังวิธีการประเมิน Competency และให้พนักงานได้ทดลองประเมินตนเอง เพื่อ

ทดสอบผลต่างระหว่างสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน กับสิ่งที่พนักงานประเมินว่าผลที่ออกมาจะแตกต่างกันมากน้อยแค่ไหน และในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นคือผลการประเมินออกมาในส่วนของ Core Competency กับ Managerial Competency จะต่ำกว่าค่าคาดหวัง ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานที่ทำ และตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งตรงจุดนี้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ทำการทดลองประเมินแล้วจะนำไปปรับแก้ให้เหมาะสมต่อไป

2.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) คะแนนประเมินผลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คะแนนตามผลการประเมิน KPI (Key Performance Indicator)

ส่วนที่ 2 วันมาทำงาน

ส่วนที่ 3 พฤติกรรม

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า คะแนนที่สามารถวัดได้ชัดเจน คือ ส่วนที่ 2 คะแนนวันมาทำงาน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากประวัติการลางาน ขาดงานของพนักงาน ในระบบ HRM สำหรับในส่วนที่ 1 คือคะแนน KPI ผลคะแนนที่ออกมาไม่สะท้อนกับความเป็นจริง การตั้งตัวชี้วัดในบางฝ่ายงานยังไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากการกำหนดค่าตัวชี้วัด การตั้งเป้าหมายให้ฝ่ายงานเป็นคนกำหนดเอง ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม ฝ่ายงานไหนตั้งไว้ง่ายก็จะได้คะแนนดี ทำให้ผลคะแนนที่ออกมาไม่สะท้อนกับผลประกอบการของบริษัท คะแนนออกมาสูงแต่บริษัทยังขาดทุนอยู่ และในส่วนที่ 3 คะแนนพฤติกรรมบริษัทพยายามที่จะลดปัญหาการประเมินโดยใช้ความรู้สึก โดยในส่วนของผลการประเมินพฤติกรรมได้ทำการกำหนดนิยามความหมายของการให้คะแนนในแต่ละระดับไว้ชัดเจน ว่าถ้าจะได้ 5 คะแนนเต็มต้องมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง เป็นต้น

2.8 วัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน โดยใช้คำว่า “ไทยรุ่งดี (THAIRUNG D)” ซึ่งที่ใช้ชื่อนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับชื่อบริษัท วัฒนธรรมองค์กร ไทยรุ่งดี เป็นสิ่งที่บริษัทอยากให้พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละตัวที่ตั้งขึ้นมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน และการดำรงชีวิต ซึ่งถ้าพนักงานปฏิบัติได้ก็จะเป็นประโยชน์กับตัวพนักงานเอง ซึ่งผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดค่านิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด 9 ตัว ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่

T: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H: Honesty	ความซื่อสัตย์
A: Attitude	ทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี และอดทน

I: Initiative	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
R: Responsibility	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
U: Ultimate	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกงานที่รับผิดชอบ
N: Nationality	มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ชั้นนำของคนไทย

G: Goal มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

D: Discipline ความมีวินัย

2.9 สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้ลึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้

สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจมาจากวิสัยทัศน์ที่มีต่อการรับรู้ถึงการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร จากคำสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ สามารถสรุปถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความรู้ลึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

2.9.1 เป็นบริษัทของคนไทย 100%

2.9.2 เป็นบริษัทของคนไทยบริษัทเดียวในประเทศที่ทำการผลิตรถยนต์

2.9.3 บริษัทให้อิสระในการบริหารจัดการ

2.9.4 ตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งบริษัทไทยรุ่ง เป็นบริษัทแรกที่เป็นผู้คิดค้นรถยนต์เนกประสงค์ 7 ที่นั่ง

2.9.5 เป็นบริษัทที่มั่นคง และมีชื่อเสียงน่าเชื่อถือในย่านหนองแขม

3. ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไข

ในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ นั้น ย่อมมีปัญหา อุปสรรคเกิดขึ้นได้เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบกับพนักงานทั้งองค์กร และเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ หลายองค์ประกอบ ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นปัญหาข้อจำกัด และแนวทางแก้ไข ดังนี้

จากคำสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นข้อจำกัดและแนวทางการแก้ไข ในการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

3.1 ผลประกอบการของบริษัทที่มีผลต่องบประมาณในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งหากงบประมาณมีจำกัดก็จะส่งผลให้การดำเนินกิจกรรม โครงการ

ต่างๆ ขาดความต่อเนื่องตามไปด้วย ดังนั้นบริษัทควรต้องมีวิธีการบริหารจัดการ นำเทคนิคในการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเข้ามาใช้ เพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทสูงขึ้น

3.2 ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ไม่มีเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานอยากเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมควรศึกษาวิธีการ เทคนิค รูปแบบการดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักอยากเข้าร่วมทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ หรือบริษัทอาจจะสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเข้ามาดูแลรับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง

3.3 การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นลักษณะบนสู่ล่างเพียงทางเดียว บริษัทควรจะมีการทำแบบสำรวจความคิดเห็นพนักงานว่าพนักงานมีความต้องการ หรือมีความคิดเห็นอย่างไรต่อบริษัทบ้าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

3.4 ปัญหาเรื่องระบบการสื่อสาร ในบางครั้งจะพบปัญหาว่านโยบาย ข้อมูล ข่าวสารไปถึงพนักงานมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากพนักงานของบริษัทมีจำนวนมาก การแจ้งข้อมูลส่วนใหญ่จะแจ้งผ่านผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายก็จะไปถ่ายทอดข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชา ระดับส่วน ระดับหน่วย หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยจึงนำข้อมูลไปถ่ายทอดให้พนักงาน ซึ่งตรงจุดนี้มีผลทำให้ข้อมูลที่ไปถึงพนักงานนั้นเกิดความคลาดเคลื่อนได้ เพราะฉะนั้นในเรื่องของนโยบายที่สำคัญ โดยเฉพาะมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน ผู้ที่รับผิดชอบหลักควรสรรหาช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม เช่น การไปเข้าแถวร่วมกับพนักงานในช่วงเช้า Morning Talk หรือทำเอกสารไปปลิวแจกให้พนักงาน โดยตรง เป็นต้น

อภิปรายผล

ผลการศึกษานโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้อภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ การศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้บริหารมีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน สภาพการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับจึงต้องมีทักษะในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีคุณลักษณะในเรื่อง วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจ และสามารถจูงใจคนได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีคุณลักษณะดังที่กล่าวมา โดยพิจารณาได้จากคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จะเห็นว่าผู้บริหารของบริษัทเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนได้ใกล้ชิดกับพนักงาน ด้วยการลงไปสัมผัสรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีการพูดคุยสื่อสารกับพนักงานในสิ่งที่เป็นทัศนคติเชิงบวก คอยดูแลกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ สอนให้พนักงานรู้จักคิด และยังเสียดลอะอุทิศตนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลักดันให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งผลที่ดีกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับบอนด์ (Bond 2004 : 1-24) ที่กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความสำเร็จของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะต้องเกิดจากร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทุกฝ่ายงานในองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านทรัพยากรที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กร คนหรือพนักงานในองค์กรมีความสำคัญในการสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทุกคนมีมุมมองเหมือนกันว่าหากองค์กรมีการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานแล้ว พนักงานก็จะมีความสุขในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของขวัญกมล สารบุตร (2543 : 39) ที่กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพ และผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจที่จะทำงาน จึงทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ บรรยากาศในองค์กรเกิดความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะมีผลดีต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ มิลโควิช และ กลูเอ็ค (Milkovich and Glueck 1985 : 422-423) ได้สรุปผลของการนำคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ว่าการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตสูงขึ้น และเป็นการลดต้นทุนในการผลิต และนอกจากแนวคิดที่ว่าการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตแล้วผู้บริหารของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ยังมีมุมมองในด้านที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการรักษา และสรรหาพนักงาน โดยมองว่าถ้าพนักงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ไม่อยากลาออกจากองค์กร ไปอยู่ที่อื่น ซึ่งนอกจากจะเป็นการรักษาพนักงานยังช่วยลดเวลาที่จะต้องสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ

ความเห็นของสุพินดา ศิวานนท์ (2545 : 3) ที่กล่าวว่าในมุมมองของการบริหาร หากองค์กรต่างๆ ต้องการที่จะดึงดูดและรักษาทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิต และลาจากองค์กรเพื่อไปแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าให้กับชีวิตของตน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของชูสต์เลอร์ บูย์เทล และ ยังบลอด (Schuler, Beutell and Youngblood 1989 : 492) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะช่วยให้อัตราการสรรหา และคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจที่เพิ่มขึ้นขององค์กร จากความเชื่อเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขององค์กร

2. นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จะเป็นในลักษณะจากบนสู่ล่าง (Top Down) ซึ่งบริษัทได้มีการกำหนดนโยบายที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยจะขออภิปรายตามแนวคิดของ ฮิวส์ และคัมมิ่ง (Huse and Cumming 1985 : 197) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ให้คำนิยามของคำว่า “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ไว้ใน 8 มิติด้วยกันคือ

2.1 การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการครองชีพ (Adequate and Fair Compensation) พบว่าพนักงานปฏิบัติการด้านโรงงานได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด พนักงานปฏิบัติการด้านสำนักงานและพนักงานระดับอื่นๆ ได้รับค่าตอบแทนตามอัตราค่าจ้างในตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งผลตอบแทนที่พนักงานในบริษัทได้รับนั้นถือว่ามีความเหมาะสมเพราะบริษัทได้กำหนดอัตราค่าตอบแทนตามกฎหมาย และตามตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับฮิวส์ และคัมมิ่ง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่ได้อธิบายถึงการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่นๆ ด้วย

2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Safety and Health Environment) พบว่าพนักงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย และมีการสวมใส่อุปกรณ์ความปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับฮิวส์ และคัมมิ่ง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยหมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ คือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้

ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย ด้วยการจัดหา และมีอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2.3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร (Social Integration) ในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร พบว่าพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้การติดต่อประสานงานข้ามสายงานดำเนินไปได้ด้วยดี พนักงานส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง ให้ความเป็นกันเอง เนื่องจากบริษัทดำเนินการในรูปแบบของการจัดกิจกรรมนันทนาการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร “ไทยรุ่งดี” (THAIRUNG D) อย่างเช่น การจัดกิจกรรม Walk Rally เข้าค่ายพักแรมโดยเชิญทหารมาเป็นครูฝึก กิจกรรมนี้นอกจากจะช่วยสร้างความมีวินัยให้กับพนักงานแล้ว ยังช่วยสร้างให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่ได้อธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร หมายถึงการรู้จักแบ่งปัน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับเฮอริบर्ट (Herbert 1974 : 572-B) นำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลคือ การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของสมาชิก และการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะที่ตนเป็นสมาชิกในสังคมนั้น

2.4 การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development) พบว่า บริษัทได้นำระบบสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจะดำเนินการให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) พนักงานจะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน ตามผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมภายใน การฝึกอบรมภายนอก On the Job Training องค์กรใช้วิธีการต่างๆ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์กรเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรต้องมีการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน และจัดอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งในห้อง นอกห้อง ศึกษาดูงาน สอดคล้องกับฟิลลิปส์ (Phillips 2005 : 38-41) ที่กล่าวว่า กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มพูนมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กรด้วยการเรียนรู้ ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 44-48) ที่กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงาน ที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีด

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

2.5 การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน (Growth and Career Development) พบว่ารูปแบบในการส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้าในงานยังไม่มีรูปแบบชัดเจน พนักงานยังไม่รู้ว่าตัวเองจะก้าวไปสู่ตำแหน่งหรือรายได้ที่สูงขึ้นได้อย่างไร ผู้ศึกษาเห็นว่าหากเป็นเช่นนี้จะมีผลทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน คิดที่จะไปแสวงหาทางเลือกในการเจริญเติบโตที่องค์กรอื่น หรืออยู่ในบริษัทโดยขาดความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งบริษัทเองก็ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้กำหนดให้มีนโยบายในการส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบโดยมีกำหนดเสร็จภายในสิ้นปี 2553 แต่เนื่องจาก ณ ปัจจุบันนี้พนักงานบางคนยังไม่ทราบว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำลังเร่งดำเนินการเรื่องนี้อยู่ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องแจ้งความคืบหน้าให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ ว่า ณ ตอนนี้อยู่ขั้นตอนไหน และเมื่อทำเสร็จแล้วจะมีประโยชน์อย่างไรต่อตัวพนักงานบ้าง เพื่อให้พนักงานจะได้เตรียมความพร้อมให้กับตัวเองได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่ได้อธิบายไว้ว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานคือการสร้างโอกาสที่มองเห็นได้อย่างเป็นระบบ ทั้งการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และตำแหน่งงาน ตลอดจนถึงการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่สอดคล้องกับศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคน สอดคล้องกับอากรณีย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551 : 199-203) ที่กล่าวว่าพัฒนาสายอาชีพก่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงาน กล่าวคือ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากพวกเขามีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสายอาชีพที่องค์กรจัดไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคนนั้น ย่อมจะทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ตนเองไปถึงเป้าหมายหรือสายอาชีพที่องค์กรกำหนดไว้ให้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานองอมรรัตน์ อ่อนนุช (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่สามารถทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ได้มี 3 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะการบริหาร และด้านภาวะอิสระจากงาน

2.6 การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม (Constitutionalism) ในเรื่องของระบบที่ดีที่มีความยุติธรรม ผู้ศึกษาได้ศึกษาในเรื่องของระบบการประเมินผล พบว่าระบบการประเมินผลของบริษัท ได้นำเอาระบบ KPI เข้ามาใช้ในการวางแผนและประเมินผลงาน ซึ่งบางหัวข้อยังไม่สามารถวัดหรือตรวจสอบผลได้อย่างชัดเจน ทำให้ผลประเมินที่ออกมาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีคณะกรรมการกลางเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบวัดผลการทำงานที่แต่ละฝ่ายงานได้

รายงานคะแนนมา และผู้บริหารควรเข้ามาตรวจสอบวิเคราะห์ในการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีความยุติธรรม สำหรับในส่วนของ การประเมินพฤติกรรมนั้น บริษัทได้พยายามแก้ไขในเรื่องของการใช้ความรู้สึกในการประเมิน โดยการให้คำนิยามแสดงถึงพฤติกรรมนั้นๆ ในแต่ละระดับคะแนน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สามารถใช้วัดพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างชัดเจน เนื่องจากระบบการประเมินผลมีผลต่อการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลพิเศษให้กับพนักงานทั้งเงินเดือน โบนัส เพราะฉะนั้นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีควรจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลพิเศษที่มากกว่าคนอื่น เพื่อส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น และจะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีพยายามพัฒนาตนเองเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่กล่าวว่า การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม หมายถึง การมีระบบ วิธีปฏิบัติงานและแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

2.7 ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) พบว่าพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท เนื่องจากเป็นองค์กรของคนไทย บริหารงานโดยคนไทย 100% และเป็นบริษัทของคนไทยบริษัทเดียวในประเทศที่ทำการผลิตรถยนต์ นอกจากนี้บริษัทมีความมั่นคงและมีชื่อเสียงที่สุดในเขตหนองแขม ซึ่งสอดคล้องกับกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่กล่าวว่า ความภาคภูมิใจในองค์กร คือ การไม่เอาใครที่จะบอกต่อเพื่อนหรือคนภายนอกทั่วไปว่าทำงานที่ใด และทำหน้าที่อยู่ในส่วนไหนขององค์กร

2.8 การมีภาวะอิสระจากงาน (Total Free Space) พบว่า บริษัทได้กำหนดชั่วโมงการทำงานตามที่กฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดคือ 8 ชั่วโมงต่อวัน และไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาให้กับครอบครัว นอกจากนี้บริษัทยังได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำประโยชน์เพื่อสังคม โดยการจัดโครงการค่ายอาสาพัฒนาชนบท การทำความสะอาดให้กับชุมชนรอบข้าง การบริจาคเงินและสิ่งของต่างๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับกับฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) ที่กล่าวว่า การมีภาวะอิสระจากงาน คือ เรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน และมีเวลาสำหรับครอบครัวเพื่อมีชีวิตที่ดีพร้อม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทำประโยชน์กับสังคมและชุมชน

3. ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ

นโยบาย (Policy) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความตั้งใจของผู้บริหารว่าจะจะทำ หรือไม่ทำอะไรกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดในอนาคต หน้าที่อันสำคัญประการแรกของผู้บริหารคือการกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ซึ่งนโยบายจะเป็นตัวที่ให้ทิศทางและข้อมูลในการวางแผน กล่าวคือ การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่ดีของนโยบาย นโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งควรยืดหยุ่นได้ตามภาวะการณ์ที่จำเป็น ซึ่งผู้บริหารบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นหลายนโยบายด้วยกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าบริษัทมีข้อจำกัดในการกำหนด และนำนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ ดังนี้

3.1 งบประมาณที่มีอย่างจำกัด (Budget On Limits) จะเห็นว่ากิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานต้องมีการใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจ่ายผลตอบแทน รางวัล การฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสรรสวัสดิการต่างๆ ซึ่งข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณจะแปรผันตามผลการดำเนินงานของบริษัท หากปีใดบริษัทมีผลประกอบการดี ก็จะมีการจัดสรรรายได้บางส่วนมาใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานได้มาก ปีใดที่ผลประกอบการไม่ดีก็จะมีการลดค่าใช้จ่ายบางส่วนลง จึงส่งผลให้การดำเนินงานบางอย่างขาดความต่อเนื่อง

3.2 ระบบการสื่อสาร (Miss Communication) นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่กำหนดขึ้นจะไม่ถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดระบบการสื่อสารที่ดี พนักงานขาดความเข้าใจนโยบายดังกล่าวอย่างทอ่งแท้และลึกซึ้ง การปฏิบัติย่อมไม่เกิด และอาจมีพนักงานบางกลุ่มที่แสดงพฤติกรรมต่อต้าน (Resistance) ไม่เห็นด้วย ไม่ยอมรับ ปฏิเสธ หรือการบอกต่อให้ผู้อื่นไม่เห็นด้วย ดังนั้นนโยบายที่ดีจำเป็นจะต้องคำนึงถึงระบบการสื่อสาร มุ่งเน้นให้พนักงานเห็นความสำคัญ ตระหนักถึงความจำเป็นในตัวนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

3.3 วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานตามนโยบาย (Method) เนื่องจากนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานมีผลโดยตรงกับตัวพนักงาน จึงต้องหาวิธีการหรือกระบวนการที่เหมาะสมและคำนึงถึงพนักงานเป็นหลัก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทร้อยละ 70 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ การศึกษาอยู่ที่ระดับประถมศึกษา ถึง มัธยมศึกษาตอนต้น

เพราะฉะนั้นการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติต้องทำให้เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน พนักงานจะได้เกิดความรู้สึกอยากเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งในเรื่องวิธีการปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานบริษัทอาจจะพิจารณาสรรหาพนักงานที่มีประสบการณ์ หรือมีความชำนาญเข้ามารับผิดชอบดูแลในเรื่องนี้โดยเฉพาะ

3.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) เนื่องจากนโยบายที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเรื่องที่กระทบกับพนักงานโดยตรง ดังนั้นนโยบายบางเรื่องที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งบริษัทก็จะได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน เพื่อจะได้นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการพนักงาน จะได้ไม่เกิดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน พนักงานเองก็จะมีคามพึงพอใจ และเต็มใจในการให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทกำหนดอย่างเต็มที่

จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับไฮเมน และซัมเมอร์ (Hymen and Summers 2004 : 418-429) ที่กล่าวถึงความล้มเหลวในการดำเนินการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่เกิดจากปัญหาหลัก 7 ประการ ได้แก่ ความไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติตามนโยบายในทุกๆ หน่วยงาน พนักงานมีส่วนร่วมหรือไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น นโยบายเกิดขึ้นจากความต้องการขององค์กรมากกว่าความต้องการของพนักงาน ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ รูปแบบวิธีปฏิบัติไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร มีการรुक้าของงานเข้าไปในชีวิตส่วนตัว ไม่มีการปฏิบัติในเรื่องการลดชั่วโมงการทำงานอย่างจริงจัง สอดคล้องกับบอนด์ (Bond 2004 : 1-24) ที่กล่าวว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการ เช่น ต้องมีการทบทวนแนวปฏิบัติ องค์กรต้องกำจัดของวาระทางนโยบายกับการปฏิบัติที่ทำให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย งาน การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความสำเร็จของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนายจ้าง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษามีข้อคิดเห็นที่จะเสนอแนะต่อผู้บริหารบริษัท และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ควรมีการศึกษาถึงความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ควรมีการนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เช่น การบริหารจัดการคนเก่งและคนดี (Talented People) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น และองค์กรควรมีการจัดทำแผนการสื่อสาร (Communication Plan) ที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) เพื่อลดหรือบรรเทาให้การต่อต้านเกิดขึ้นระดับที่น้อยที่สุด ซึ่งแผนการสื่อสารเป็นแผนงานที่มีโครงสร้าง มีการกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนว่าจะสื่อสารเรื่องอะไร ด้วยช่องทางไหน และผู้ส่งสารหรือกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ซึ่งแผนงานดังกล่าวนี้มุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดสารที่เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันจากผู้ส่งสารคนเดียวกัน และความเข้าใจที่เหมือนกันจะทำให้สารที่ส่งไม่เกิดความคลาดเคลื่อน

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

2.1 งบประมาณ ควรศึกษาวิธีการเทคนิคการลดต้นทุนในเรื่องของการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อสร้างรายได้ให้บริษัทสูงขึ้น จะได้นำรายได้บางส่วนมาจัดสรรเป็นงบประมาณในการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

2.2 จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งองค์กร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.3 ควรนำแนวทางในการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) โดยศึกษาเครื่องมือการสร้างความสุขในชีวิตของคนทำงาน Happy 8 ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เข้ามาใช้ในองค์กร หากพนักงานมีความสุขเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะมีผลประกอบการที่โตขึ้นด้วย

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน และมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน (KPIs) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกๆ ฝ่ายงานในองค์กร

2.5 ควรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญงานทางด้านกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์เข้ามารับผิดชอบดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน หรือส่งบุคลากรที่มีอยู่แล้วไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน จากองค์กรภายนอก

2.6 ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.7 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ควรมีการวางแนวทางให้ชัดเจนว่าพนักงานจะก้าวไปสู่ตำแหน่งหรือรายได้ที่สูงขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะกรณี ที่ตำแหน่งที่ก้าวขึ้นไปนั้นมีอัตราที่เต็มอยู่แล้ว ถ้าไม่มีตำแหน่งรองรับจะให้พนักงาน ไปอยู่ตรงจุดไหนอย่างไร

2.8 การจัดทำ Competency ควรทบทวนการกำหนดระดับความสามารถของ Core Competency และ Managerial Competency ใหม่ เนื่องจากผลการประเมินที่ผ่านมายังไม่เหมาะสม ซึ่งพนักงานบางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องกำหนดให้มีระดับความสามารถด้าน Core Competency และ Managerial Competency ที่สูงเกินความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาวะผู้นำ การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ การวางแผนและจัดระบบงาน เป็นต้น

2.9 การให้ทุนการศึกษาให้กับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ ให้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.10 จัดทำนโยบายสายสัมพันธ์ครอบครัว (Family-Friendly Policy) ให้มีความสำคัญกับครอบครัวของพนักงาน เช่น เงินก้นถุงแสดงความยินดีเมื่อพนักงานคลอดบุตร โครงการพัฒนาการศึกษาสำหรับบุตรพนักงาน จัดทำตัวชมคอนเสิร์ตหรือภาพยนตร์ฟรีให้พนักงานและครอบครัว เป็นต้น

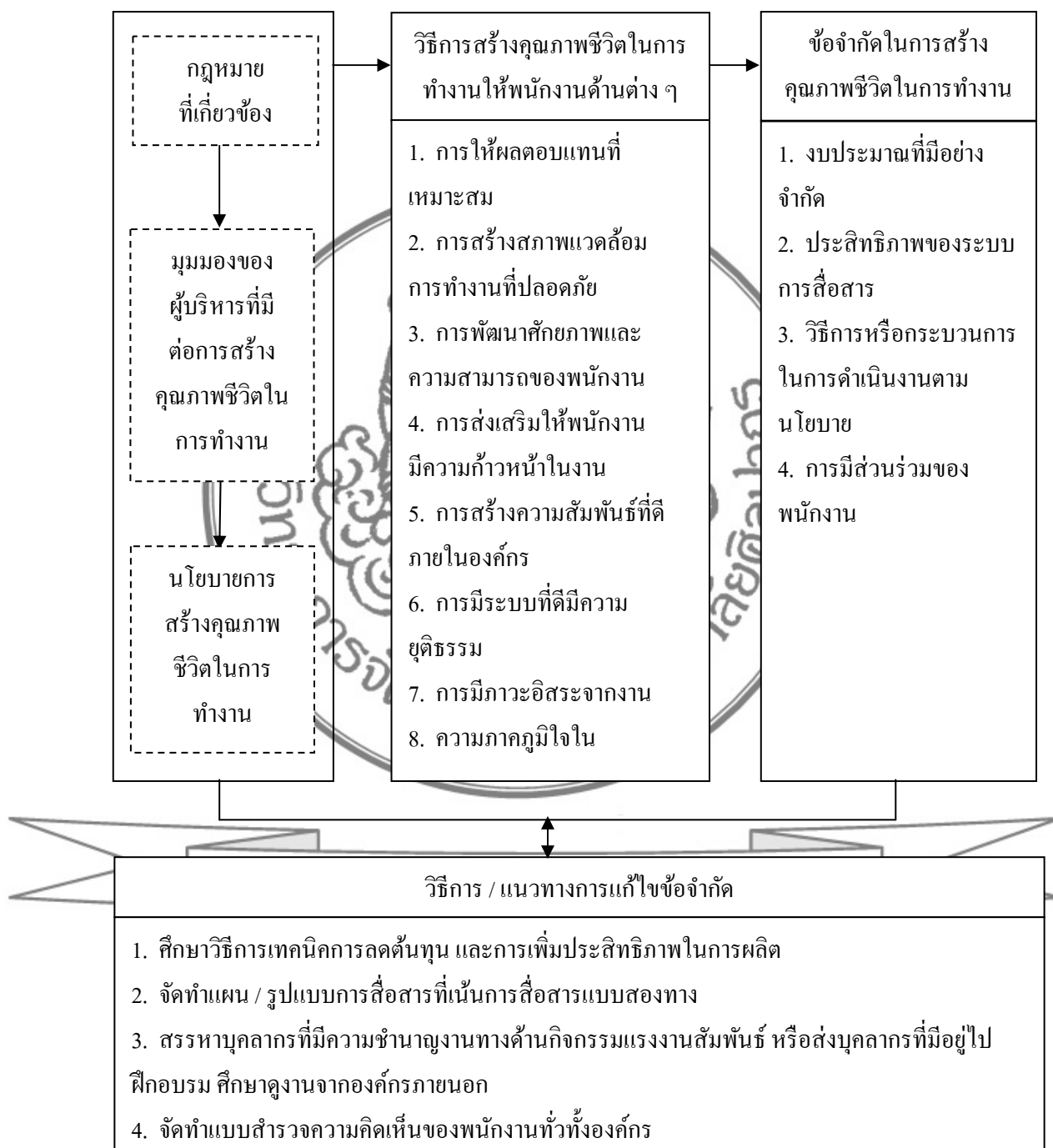
2.11 จัดทำโครงการในด้านของการสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม Corporate Social Responsibility (CSR) ดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรใน อันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ซึ่งองค์กรเองดำเนินธุรกิจในระดับสากล การทำ CSR จะทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น องค์กรสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น จากการที่ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม หรือในแง่ของ

พนักงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมกิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.12 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการพัฒนาองค์กรเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

การศึกษาเรื่อง “นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปกระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน โดยเริ่มจากองค์กรต้องทำการศึกษา และปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยอาศัยแนวทางของฮิวส์ และคัมมิง (Huse and Cumming 1985 : 197) มีอยู่ด้วยกัน 8 ด้าน ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์กร จากผลการศึกษาพบว่านโยบายบางด้านยังไม่บรรลุผลตามที่วางไว้ทั้งหมด อันเนื่องมาจากข้อจำกัดหลัก ๆ 4 เรื่องด้วยกัน ได้แก่ งบประมาณที่มีอย่างจำกัด ประสิทธิภาพของระบบการสื่อสาร วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานตามนโยบาย และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจากผลการศึกษาได้พบวิธีการ แนวทางในการแก้ไขข้อจำกัดดังนี้ องค์กรควรศึกษาวิธีการเทคนิคการลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต จัดทำแผนและรูปแบบการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง สรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญงานทางด้านกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ หรือการส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปฝึกอบรม ศึกษา ดูงานจาก

องค์กรภายนอก และควรมีการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แผนผังกระบวนการการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และระดับจัดการจากทุกฝ่ายงาน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาประสิทธิภาพของการดำเนินการต่างๆ ที่องค์กรทำ โดยทำการสำรวจคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในบริษัท เพื่อหาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลชัดเจนยิ่งขึ้นว่า การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหรือไม่ อย่างไร

3.2 การศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานในกลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบกับสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไรระหว่างธุรกิจแต่ละประเภท

3.3 การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรที่เป็นภาคเอกชน การศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรของภาครัฐบาล

การที่พนักงานจะเกิดความเต็มใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พนักงานต้องรู้สึกพึงพอใจ มีความสุขกับการทำงาน พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในสังคมการทำงาน และที่สำคัญมีแรงจูงใจที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นพลังขับเคลื่อนให้คนแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏออกมาในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย เช่น พนักงานมีเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” และถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้าง “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” ให้แก่พนักงานในองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ผลักดันและสนับสนุนนโยบายที่สามารถสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีการกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ขวัญกมล สาระบุตร. “คุณภาพชีวิตในการทำงาน: ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ.” วารสารนักบริหาร 20, 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2543) : 37 - 41.

เจษฎา ธรรมขันติพงศ์. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานช่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาค 3 จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

ชาญชัย วิทยาวรากรณ์. “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัทกรีนทิม จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

เชษฐา ไชยเดช. “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

เชี่ยวชาญ อาสุวัฒน์กุล. มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2530.

คณีย์ เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

เทพพนม เมืองแมน และสวใจ สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ธวัชชัย ถึงหิ่เชียว. “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานปิโตรเคมี กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท ทริปเปิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2550.

พรรัชชล ละลายบาป. “ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภค - บริโภค.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

มงคล ลาวรรณา. “คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2551.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง. คุณภาพชีวิตในการทำงาน
ของลูกจ้างชั่วคราวรายปี กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิม
พระเกียรติจังหวัดตรัง. ม.ป.ท. : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.

ระวี ภาวิไล. ชีวิตดั่งลม. กรุงเทพมหานคร : ผีเสื้อ, 2540.

รัตติยา สุจิตกุลชัย. “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม
กรณีศึกษาบริษัทไทยคิววาอินดัสทรีส์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

วัฒนา อัดกุ่มวรรณ. “จูงใจพนักงานด้วยโครงการคุณภาพชีวิต.” วารสารเชิงวิชาการเพิ่มผลผลิต
38, 2 (เมษายน - พฤษภาคม 2542) : 65.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาการศึกษาและสังคม คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทบทวนนโยบายกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ดี.พี.วิ้ง, 2547.

สำนักงานกฤษฎีกา. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.

. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545 - 2549). กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.

. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 - 2554). กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. “Competency เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.” Productivity 9, 53
(พฤศจิกายน - ธันวาคม 2547) : 44 - 48.

สุทธิ สีนทอง. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบญี่ปุ่น.” Productivity Corner 9, 106 (มกราคม
2552) : 4 - 5.

สุทิน ไชยรินทร์. “คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม
กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัด
ชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549.

สุพินดา สีวานนท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและ
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สุภาพร ทรงกิจทรัพย์. “หลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” ศรีปทุมปริทัศน์ 7, 2
(กรกฎาคม - ธันวาคม 2550) : 114-121.

อมรรัตน์ อ่อนนุช. “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับ
ปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์
เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551.

อารีรัตน์ บุญรัตน์. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอเชีย ปรีนซ์ซิชั่น
จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
องค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.

ภาษาต่างประเทศ

Bardoel, E.A. “The provision of formal and informal work - family practices : the relative
importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial
explanations.” Women in Management Review, no.18 (2003) : 7 - 19.

Bond, S. “Organizational culture and work - life conflict in UK.” International Journal of
Sociology and Social Policy, no. 24 (2004) : 1 - 24.

Davis, Keith, and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 8th
ed. Singapore : McGraw Hill Book Company, 1989.

Delamotte, Yves, and S. Takezawa. Quality of Working Life in International Perspective.

Switzerland : International Labour Organization, 1984.

Dessler, G. Personal Human Resource Management. 5th ed. New Jersey : Printice - Hall Inc, 1991.

Dubrin, A.J. Personal and Human Resource Management. New York : D. Van Nostrand Company, 1981.

Golembiewski, R.T., and B. Sun. "QWL Improves Worksite Quality : Success Rates in a Target Pool of Studies." Human Resource Development Quarterly, no. 1 (1990) : 35 - 43.

Gordon, J.R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 3rd ed. Massachusetts USA : Allyn and Bacon, 1991.

Greenberg, J., and R.B. Baron. Behavior in Organization. 5th ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1995.

Greenfield, Carol, and Terry Martha. "Work/life : From a set of programs to a strategic way of management." Employment Relations Today, no. 22 (1995) : 67 - 81

Guest, R.H. "Quality of Worklife Learning from Tarrytown." Harvard Business Review 30, 3 (July - August 1979) : 76.

Herbert, Jonh. "Development of a life quality inventory." Dissertation Abstracts International, no. 35 (1974) : 572 - B.

Huse, E.F., and T.G. Cummings. Organization Development and Change. Minnesota : West Publishing, 1985.

Hymen, J., and J. Summers. "Lacking balance? Work - life employment practices in the modern economy." Personnel Review, no. 23 (2004) : 418 - 429.

Lankford, W.M. "Changing schedules : a case for alternative work schedules." Career Development, no. 3 (1998) : 161 - 163.

Milkovich, G.T., and W.F. Glueck. Personal Human Resource Management : A Diagnostic Approach. 4th ed. Texas : Business Publication Inc., 1985.

Mondy, R.W., and R.M. Noe. Human Resource Management. New York : Prentice - Hall Inc, 1996.

Nadler, Leonard. Developing Human Resources. 3rd ed. San Francisco : Jossey Bass, 1989.

Phillips, J.J. Investing in Your Company's Human Capital : Strategies to Avoid Spending Too

Little or Too Much. New York : AMACOM, 2005.

Robbins, S.P. Organizational Behavior. 5th ed. New Jersey : Prentice - Hall Inc, 1991.

Schuler, R.S., N.J. Beutell, and S.A. Youngblood. Effective Personal Management. 3rd ed.

n.p. : Minnesota Nest Publishing Company, 1989.

Tauseky, Curt. "Productivity Incentives and the Quality of work life." Nation - Forum

Massachusetts, no. 4 (1982) : 56.



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทุนจดทะเบียน 524,996,497 บาท ลักษณะการประกอบธุรกิจ ออกแบบวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์และอุปกรณ์จับยึด ผลิตภัณฑ์รับจ้างประกอบและดัดแปลงรถยนต์ต่างๆ สถานที่ตั้ง 28/6 หมู่ 1 ถนนเพชรเกษม ซอย 81 แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 0-2431-0071-2 โทรสาร 0-2814-6137 Website <http://www.thairung.co.th>

ประวัติย่อบริษัท

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นมาในปี พ.ศ.2510 โดยนายห้างวิเชียร เผอิญโชค ราชารถกระบะดัดแปลงแห่งเมืองไทย โดยในช่วงแรกใช้ชื่อว่า บริษัทไทยรุ่งวิศวกรรม จำกัด และได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด ในปี พ.ศ.2516 บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใน พ.ศ.2537

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทของคนไทยที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์ ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตแม่พิมพ์และอุปกรณ์จับยึด การผลิตชิ้นส่วน การรับจ้างประกอบ และดัดแปลงรถยนต์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดัดแปลงรถเข็นวากอน หรือรถอเนกประสงค์ 7 ที่นั่ง โดยความสามารถในการออกแบบพัฒนา และประกอบรถยนต์ ด้วยฝีมือและความสามารถของบุคลากรคนไทย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ยานยนต์ที่เป็นความสามารถของคนไทย ของนายห้างวิเชียร เผอิญโชค เพื่อให้คนไทยได้ใช้รถยนต์ที่ใช้ประโยชน์สูงสุด คุ่มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย ในวันนี้บริษัทจึงได้มีโอกาสสร้างสรรค์รถยนต์อเนกประสงค์ 7 ที่นั่งด้วยฝีมือ และภูมิปัญญาของบุคลากรไทยให้เป็นที่ยอมรับจากคนไทยทั่วประเทศ

จากจุดเริ่มต้นผลงานในการออกแบบดัดแปลงตั้งหัว Cab รถบรรทุกอู่ชูชู ที่ส่งผลให้บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ได้มีโอกาสเป็นผู้ริเริ่มผลิตรถยนต์ดัดแปลงรถเข็นวากอน เครื่องยนต์อู่ชูชู ภายใต้เครื่องหมาย TR ตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 จนได้รับการยอมรับ และให้ความไว้วางใจจากบริษัท อู่ชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้เป็นผู้ประกอบรถยนต์ดัดแปลงอเนกประสงค์ 7 ที่นั่ง จากบริษัทอู่ชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จนถึงปัจจุบันนี้

ด้วยความมุ่งมั่นของนายห้างวิเชียร เผอิญโชค ที่ไม่เคยหยุดนิ่ง และปรัชญาในการทำงานที่ว่า "ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้" เปรียบเสมือนฐานเจดีย์ที่ใหญ่และแข็งแรง ที่คอยเกื้อหนุน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนของบริษัทเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า เพื่อสร้างสรรค์ยานยนต์ โดยความสามารถของคนไทยเพื่อคนไทย

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 เป็นต้นมา จากรถยนต์ดัดแปลงสเตชันวากอนรุ่นแรกที่สามารถโดยสารได้ถึง 11 คน จวบจนปัจจุบันนี้ปี พ.ศ. 2553 บริษัทสามารถดัดแปลง และผลิตรถยนต์ด้วยฝีมือคนไทย รวมทั้งสิ้นกว่า 20 รุ่น จนได้รับรางวัลเกียรติยศต่างๆ อย่างมากมาย ที่ประกาศความเป็นหนึ่งของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ของคนไทย

การรับรองระบบคุณภาพ และรางวัลแห่งความสำเร็จ

พ.ศ. 2548 TR ADVENTURE MASTER ได้รับรางวัลยอดเยี่ยมแห่งปี (CAR OF THE YEAR) สาขารถนวัตกรรมไทยเป็นที่ 3 ติดต่อกัน

พ.ศ. 2547 TR ADVENTURE MASTER ได้รับรางวัลรถยนต์ยอดเยี่ยมแห่งปี (CAR OF THE YEAR) สาขารถนวัตกรรมไทยเป็นที่ 2 ติดต่อกัน

พ.ศ. 2546 TR ADVENTURE MASTER ได้รับรางวัลรถยนต์ยอดเยี่ยมแห่งปี (CAR OF THE YEAR) สาขารถนวัตกรรมไทย และได้รับรางวัลผู้ส่งออกสินค้าและบริการดีเด่น (PM'S AWARD) 3 ประเภท ได้แก่ ผู้ส่งออกไทยดีเด่น ผู้ส่งออกที่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ผู้ส่งออกที่มีการออกแบบสินค้าเป็นของตนเอง จากกรมส่งเสริมการค้าส่งออก

พ.ศ. 2545 ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 14001 จากสถาบัน BVQI

พ.ศ. 2544-45 TR XCITER ได้รับรางวัลรถยนต์ยอดเยี่ยมแห่งปี (CAR OF THE YEAR) สาขาภูมิปัญญาไทย 2 ปีซ้อน จากนิตยสารกรังด์ปรีซ์

พ.ศ. 2543 ได้รับอนุญาตให้ใช้ตราสัญลักษณ์สินค้าไทย THAILAND'S BRAND

พ.ศ. 2542 ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9001 ด้านการออกแบบและประกอบรถยนต์ และ QS 9000 ด้านชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ จากสถาบัน BVQI

พ.ศ. 2541 ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9002 ด้านชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์จากสถาบัน BVQI

พ.ศ. 2540 ได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเด่นในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียง

พ.ศ. 2534 ได้รับรางวัลผู้ประกอบการออกแบบสิ่งประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดีเด่น จากกระทรวงอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2533 ได้รับรางวัลโรงงานชั้นนำแห่งปี

พ.ศ. 2529-31 ได้รับรางวัลโรงงานอุตสาหกรรมที่มีสภาพสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมและถูกหลักอาชีวอนามัย 3 ปีซ้อน จากกรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2530 ได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์ดีเด่นประเภทยานยนต์และชิ้นส่วน และรางวัล INTERNATIONAL ASIA AWARD

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นยอดยন্ত্রกรรรมไทย เป็นผู้พัฒนาออกแบบ และผลิตผลิตภัณฑ์ครบวงจรมีตราสินค้า (Brand) เป็นของตนเอง สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพและบริการ ในระดับสากล

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างความมั่นคงในองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างผลกำไร และผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว สำหรับผู้ถือหุ้น คู่ค้า และพนักงาน
2. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ในด้านคุณภาพ ราคา การส่งมอบ และบริการในระดับสากล
3. สร้าง Brand เป็นของตนเองให้มีภาพลักษณ์เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า
4. สร้างและขยายเครือข่ายการขาย และการตลาด ให้ครอบคลุมทั้งภายใน และต่างประเทศ
5. มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการ อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการผลิต การจัดการที่ยืดหยุ่น รวดเร็ว ด้วยวิศวกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
6. เป็นผู้นำในการออกแบบ พัฒนา ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมยานยนต์ใหม่ รถยนต์ประเภทรถใช้งานเฉพาะด้าน
7. มุ่งมั่นพัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล มีความสุข และความภูมิใจในความเป็นสมาชิกขององค์กร
8. กระบวนการผลิต และการทำงานต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และชุมชน ช่วยเหลือ และตอบแทนสังคม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

คุณค่าองค์กร (Corporate Value)

People	พนักงานคือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด
Customer	สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
Product	คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์
Innovation & Technology	มุ่งเน้นนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

หลักการบริหารจัดการ / การทำงาน (Management Principle)

Human	มุ่งมั่นพัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล มีความสุข และความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กร
Management System	การบริหารจัดการ ที่ทันสมัย ยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOA) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ
Technology	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยี และกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) THAIRUNG D

T : Teamwork	การทำงานเป็นทีมเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กร
H : Honesty	ความซื่อสัตย์
A : Attitude	ทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี และอดทน
I : Initiative	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
R : Responsibility	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
U : Ultimate	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกงานที่รับผิดชอบ
N : Nationality	มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรชั้นนำของคนไทย
G : Goal	มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และพร้อมเติบโตอย่างมั่นคง
D : Discipline	ความมีวินัย

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

นโยบายคุณภาพ

สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านคุณภาพและบริการ ในราคาที่แข่งขันได้ ส่งมอบตรงตามเวลาที่กำหนด

นโยบายสิ่งแวดล้อม

พวกเราทุกคนร่วมมือ ป้องกันและรักษาสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องตามกฎหมายพร้อมแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

บริษัทมีเจตจำนงที่จะดูแลรักษา และป้องกันมิให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทสร้างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตราย หรือก่อเหตุเดือดร้อนรำคาญต่อชุมชน สาธารณชน และผู้เกี่ยวข้อง

นโยบายความปลอดภัย

พนักงานทุกคนร่วมมือ ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย ให้อุบัติเหตุเป็นศูนย์



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาคผนวก ข
แบบสัณฐานนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

แบบสัมภาษณ์
นโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

- 1.1 ฝ่ายงาน.....
- 1.2 เพศ.....
- 1.3 อายุ.....
- 1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....
- 1.5 การศึกษา.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามผู้บริหาร และระดับจัดการเกี่ยวกับนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

1. มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของบริษัท เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ในองค์กร

1.1 ท่านคิดว่าการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรของท่านได้หรือไม่ อย่างไร

1.2 ท่านคิดว่าการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน เป็นวิธีที่จะช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรได้หรือไม่ อย่างไร

1.3 ท่านคิดว่าการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงาน ช่วยแก้ปัญหาการรับพนักงานไม่ทันกับปริมาณงานที่มีเข้ามาได้หรือไม่ อย่างไร

1.4 ท่านมีวิธีการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน และรักองค์กรนี้ได้อย่างไร

1.5 ท่านมีบทบาท และมีส่วนร่วมอย่างไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. นโยบาย แนวทาง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work Life) ให้กับพนักงาน

2.1 นโยบายการให้ผลตอบแทนของบริษัทท่านเป็นอย่างไร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ กับนโยบายการให้ผลตอบแทนที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ และท่านคิดว่านโยบายการให้ผลตอบแทนของบริษัทที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์กรท่านอย่างไร

2.2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานอย่างไร มีการจัดทำเป็นประกาศนโยบายความปลอดภัยให้พนักงานรับทราบหรือไม่ อย่างไร

2.3 องค์กรของท่านมีนโยบาย หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ภายในองค์กร หรือไม่อย่างไร และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างไรบ้าง

2.4 องค์กรของท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของ พนักงานอย่างไร และท่านคิดว่าการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของพนักงานมีผลต่อคุณภาพ ชีวิตการทำงานอย่างไร

2.5 องค์กรของท่านมีการนำแนวคิดการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร และมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงานอย่างไร

2.6 องค์กรของท่านมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์หรือไม่อย่างไร และมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานอย่างไร

2.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรท่านเป็นอย่างไร มีความ ยุติธรรมหรือไม่

2.8 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทท่าน มีส่วนช่วยส่งเสริมการสร้าง คุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานอย่างไร

2.9 ท่านคิดว่าสาเหตุใดที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ที่ได้ทำงานกับ องค์กรแห่งนี้

2.10 องค์กรของท่านได้มีการวางนโยบายเรื่องอื่นๆ (นอกเหนือจากข้างต้น) เกี่ยวกับการ พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานอย่างไรบ้าง

3. ข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติ ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

3.1 ท่านคิดว่าอะไรคือปัญหาหรืออุปสรรคในการกำหนดนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติในองค์กร

4. แนวทางในการแก้ไขข้อจำกัดในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานไปปฏิบัติของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

4.1 ท่านมีแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กร

5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรอย่างไร

5.2 ในอนาคตท่านคิดว่าองค์กรควรมีโครงการ หรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ช่วยส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วันที่สัมภาษณ์..... เวลา..... สถานที่.....



ภาคผนวก ก
ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์หลัก

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์หลัก

การศึกษาเรื่องนโยบายการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำตารางข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์

ชื่อ (นามสมมติ)	อายุตัว	อายุงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์
1. คุณพงษ์ธร	41 ปี	5 ปี	22 มิถุนายน 2553
2. คุณพงษ์พันธ์	43 ปี	23 ปี	23 มิถุนายน 2553
3. คุณพงษ์เทพ	46 ปี	24 ปี	25 มิถุนายน 2553
4. คุณพงษ์พันธ์	50 ปี	8 ปี	29 มิถุนายน 2553
5. คุณพงษ์สันต์	41 ปี	6 ปี	1 กรกฎาคม 2553
6. คุณพงษ์เพชร	51 ปี	23 ปี	2 กรกฎาคม 2553
7. คุณพงษ์พัฒน์	45 ปี	17 ปี	5 กรกฎาคม 2553
8. คุณพงษ์พนา	49 ปี	25 ปี	7 กรกฎาคม 2553
9. คุณพงษ์สุข	41 ปี	7 ปี	9 กรกฎาคม 2553
10. คุณพงษ์ศักดิ์	53 ปี	22 ปี	12 กรกฎาคม 2553

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

สิทธิหน้าที่ นายจ้าง ลูกจ้าง
ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑

๑. เวลาทำงานปกติ

งานทั่วไปไม่เกิน ๘ ชม./วัน หรือตามที่นายจ้างลูกจ้างตกลงกัน และไม่เกิน ๔๘ ชม./สัปดาห์

งานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง ได้แก่ งานที่ต้องทำไต่ดินไต่ฟ้า ในถ้ำ ในอุโมงค์ หรือในที่อับอากาศ งานเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสี งานเชื่อมโลหะ งานขนส่งวัตถุอันตราย งานผลิตสารเคมีอันตราย งานที่ต้องทำด้วยเครื่องมือ หรือเครื่องจักร ซึ่งผู้ได้รับความอันตรายอาจเป็นอันตราย และงานที่ต้องทำเกี่ยวกับความร้อนจัดหรือความเย็นจัด อันอาจเป็นอันตราย ซึ่งโดยสภาพของงานมีความเสี่ยงอันตรายสูงหรือมีภาวะแวดล้อมในการทำงานเกินมาตรฐานความปลอดภัยที่กำหนดไว้ซึ่งไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขที่แหล่งกำเนิดได้ และต้องจัดให้มีการป้องกันที่ตัวบุคคล ให้มีเวลาทำงานปกติไม่เกิน ๘ ชม./วัน และไม่เกิน ๔๒ ชม./สัปดาห์

๒. เวลาพัก

ระหว่างการทำงานปกติ

ไม่น้อยกว่า ๑ ชม./วัน หลังจากลูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกิน ๕ ชม. ติดต่อกัน หรืออาจตกลงกันพักเป็นช่วงๆ ก็ได้แต่รวมแล้วต้องไม่น้อยกว่า ๑ ชม./วัน

งานในร้านขายอาหารหรือร้านขายเครื่องดื่มซึ่งเปิดจำหน่ายหรือให้บริการในแต่ละวันไม่ติดต่อกัน อาจพักเกิน ๒ ชม./วันก็ได้

นายจ้างอาจจะไม่จัดเวลาพักได้กรณีเป็นงานที่มีลักษณะหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป โดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้างหรือเป็นงานฉุกเฉิน

ก่อนการทำงานล่วงเวลา

กรณีให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาต่อจากเวลาทำงานปกติไม่น้อยกว่า ๒ ชม. ต้องจัดให้ลูกจ้างพักก่อนเริ่มทำงานล่วงเวลาไม่น้อยกว่า ๒๐ นาที

๓. วันหยุด

วันหยุดประจำสัปดาห์

ไม่น้อยกว่า ๑ วัน/สัปดาห์ โดยให้มีระยะห่างกันไม่เกิน ๖ วัน สำหรับงานโรงแรม งานขนส่ง งานในป่า งานในที่ทุรกันดาร หรืองานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงอาจตกลงกันสะสมและเลื่อนวันหยุดประจำสัปดาห์ไปหยุดเมื่อใดก็ได้ภายในระยะเวลา ๔ สัปดาห์ติดต่อกัน

วันหยุดตามประเพณี

ไม่น้อยกว่า ๑๓ วัน/ปี โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติ โดยพิจารณาจากวันหยุดราชการ ประจำปีวันหยุดทางศาสนาหรือขนบธรรมเนียมประเพณีแห่งท้องถิ่น

ถ้าวันหยุดตามประเพณีตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ให้หยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณี ในวันทำงานถัดไป

สำหรับงานในกิจการโรงแรม สถานมหรสพ ร้านอาหาร ร้านขายเครื่องดื่ม ฯลฯ อาจตกลงกันหยุดวันอื่นชดเชยวันหยุดตามประเพณี หรือจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้

วันหยุดพักผ่อนประจำปี

ไม่น้อยกว่า ๖ วันทำงาน/ปี สำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันมาครบ ๑ ปี

อาจตกลงกันล่วงหน้าสะสม และเลื่อนวันหยุดพักผ่อนประจำปี ไปรวมหยุดปีต่อไปได้

๔. การทำงานล่วงเวลา การทำงานในวันหยุด

อาจให้ลูกจ้างทำได้โดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อนเป็นคราวๆ ไป

อาจให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลา และทำงานในวันหยุดได้เท่าที่จำเป็น ถ้าลักษณะหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป ถ้าหยุดจะเสียหายแก่งาน หรือเป็นงานฉุกเฉิน

อาจให้ทำงานในวันหยุด สำหรับกิจการโรงแรม สถานมหรสพ งานขนส่ง ร้านอาหาร อาหารร้านขายเครื่องดื่ม สโมสร สมาคม และสถานพยาบาลได้ โดยไม่จำเป็นต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อน

ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาการทำงานในวันหยุด และการทำงานล่วงเวลาในวันหยุด รวมแล้วต้องไม่เกิน ๓๖ ชม./สัปดาห์

๕. วันลา

วันลาป่วย

ลูกจ้างลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง

การลาป่วยตั้งแต่ ๓ วันทำงานขึ้นไปนายจ้างอาจให้ลูกจ้างแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือของสถานพยาบาลของทางราชการได้ หากลูกจ้างไม่อาจแสดงได้ให้ลูกจ้างชี้แจงให้นายจ้างทราบ

วันที่ลูกจ้างไม่อาจทำงานได้เนื่องจากประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยซึ่งเกิดจากการทำงาน หรือวันลาเพื่อคลอดบุตร ไม่ถือเป็นวันลาป่วย

วันลากิจ

ลูกจ้างลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

วันลาทำหมัน

ลูกจ้างลาเพื่อทำหมัน และเนื่องจากการทำหมันได้ตามระยะเวลาที่แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งกำหนดและออกไปรับรอง

วันลาข้าราชการทหาร

ลูกจ้างลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพล เพื่อตรวจสอบฝึควิชาทหาร หรือทดลองความพร้อมพร้อมตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารได้

วันลาคลอดบุตร

ลูกจ้างหญิงมีครรภ์ลาเพื่อคลอดบุตรได้ครรภ์หนึ่งไม่เกิน ๕๐ วัน โดยนับรวมวันหยุด

วันลาฝึกอบรม

ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อการฝึกอบรม หรือพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์ต่อภาระงานและสวัสดิการสังคม หรือการเพิ่มทักษะความชำนาญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้างตามโครงการหรือหลักสูตร ซึ่งมีกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนและชัดเจน และเพื่อการสอบวัดผลทางการศึกษาที่ทางราชการจัดหรืออนุญาตให้จัดขึ้น

ลูกจ้างต้องแจ้งเหตุในการลาโดยชัดเจน พร้อมทั้งแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ให้นายจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๗ วันก่อนวันลา

นายจ้างอาจไม่อนุญาตให้ลา หากในปีที่ลาลูกจ้างเคยได้รับอนุญาตให้ลามาแล้วไม่น้อยกว่า ๓๐ วันหรือ ๓ ครั้งหรือแสดงได้ว่าการลาของลูกจ้างอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือกระทบต่อการประกอบธุรกิจของนายจ้าง

๖. ค่าตอบแทนในการทำงาน**ค่าจ้าง**

จ่ายเป็นเงินเท่านั้น

ผลงานดีเด่น ให้ลูกจ้างไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ **ปริญญาตรี**

ถ้ากำหนดเวลาทำงานปกติเกิน ๘ ชม./วัน ให้จ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้าง ซึ่งไม่ได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือนสำหรับการทำงานที่เกิน ๘ ชม.ขึ้นไปไม่น้อยกว่า ๑.๕ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วยในวันทำงาน และในอัตราไม่น้อยกว่า ๓ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วยในวันหยุด

ค่าจ้างในวันหยุด

จ่ายค่าจ้างสำหรับวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปียกเว้นลูกจ้างรายวัน รายชั่วโมง หรือตามผลงาน ไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุดประจำสัปดาห์

ค่าจ้างในวันลา

จ่ายค่าจ้างในวันลาป่วยไม่เกิน ๓๐ วันทำงาน/ปี

จ่ายค่าจ้างในวันลาเพื่อทำหมัน

จ่ายค่าจ้างในวันลาเพื่อรับราชการทหาร ไม่เกิน ๖๐ วัน/ปี

จ่ายค่าจ้างในวันลาเพื่อคลอดบุตร ไม่เกิน ๔๕ วัน/ครรภ์

ค่าล่วงเวลาในวันทำงาน

จ่ายในอัตราไม่น้อยกว่า ๑.๕ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วย สำหรับลูกจ้าง

ตามผลงาน

ค่าทำงานในวันหยุด

จ่ายในอัตราไม่น้อยกว่า ๑ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วย สำหรับลูกจ้างซึ่ง

มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด

จ่ายในอัตราไม่น้อยกว่า ๒ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วย สำหรับลูกจ้างซึ่ง

ไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด

ค่าล่วงเวลาในวันหยุด

จ่ายในอัตราไม่น้อยกว่า ๑ เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงหรือต่อหน่วย

ถ้านายจ้างไม่จัดให้ลูกจ้างหยุดงาน หรือจัดให้หยุดน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด ให้จ่ายค่า

ทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุดเสมือนว่าลูกจ้างทำงานในวันหยุด

ลูกจ้างที่ไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาในวันทำงานและค่าล่วงเวลาในวันหยุด

ลูกจ้างซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทำการแทนนายจ้างในการจ้าง การให้บำเหน็จ หรือการเลิกจ้าง

ลูกจ้างทำงานเร่งขายหรือชักชวนซื้อสินค้าซึ่งได้รับค่านายหน้า

ลูกจ้างที่ทำงานขบวนการจัดงานรถไฟและงานอำนวยความสะดวกแก่การเดินรถไฟ งาน

เปิดปิดประตูน้ำหรือประตูระบายน้ำ งานอำนาระดับน้ำและวัดปริมาณน้ำ งานดับเพลิง หรืองาน

ป้องกันอันตรายสาธารณะ งานที่มีลักษณะหรือสภาพไม่อาจกำหนดเวลาทำงานที่แน่นอนได้ งาน

อยู่เวรเฝ้าดูแลสถานที่หรือทรัพย์สินอันมิใช่เป็นหน้าที่การทำงานตามปกติของลูกจ้าง งานขนส่ง

ทางบก มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเท่ากับอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ

ทั้งนี้ นายจ้างอาจตกลงจ่ายค่าล่วงเวลาและค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้ก็ได้

หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน

จ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแก่ลูกจ้างชายหญิงเท่าเทียมกันในงานที่มีลักษณะ คุณภาพ

อย่างเดียวกัน และปริมาณเท่ากัน

จ่ายเป็นเงินตราไทย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง

กรณีจ่ายเป็นตั๋วเงินหรือเงินตราต่างประเทศ หรือจ่าย ณ สถานที่อื่นหรือด้วยวิธีอื่น ต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือลงลายมือชื่อลูกจ้าง

จ่ายไม่น้อยกว่า ๑ ครั้ง/เดือน

กรณีเลิกจ้างให้จ่ายภายใน ๓ วันนับแต่วันเลิกจ้าง

กรณีนายจ้างเลิกจ้างมิใช่กรณีตามมาตรา ๑๑๕ ให้จ่ายค่าจ้างสำหรับวันหยุดพักผ่อนประจำปีในปีที่เลิกจ้างตามส่วนที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิได้รับ

กรณีลูกจ้างบอกเลิกสัญญาจ้างหรือนายจ้างเลิกจ้าง ให้จ่ายค่าจ้างสำหรับวันหยุดพักผ่อนประจำปีสะสมที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิได้รับ

การหักค่าตอบแทนในการทำงาน

จะหักค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดไม่ได้ ยกเว้น

๑. ชำระภาษีเงินได้ตามจำนวนที่ลูกจ้างต้องจ่าย หรือชำระเงินอื่นตามที่มีกฎหมายบัญญัติ
๒. ชำระค่าบำรุงสหภาพแรงงานตามข้อบังคับของสหภาพแรงงาน
๓. ชำระหนี้สินสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือหนี้ที่เป็นไปเพื่อสวัสดิการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้างฝ่ายเดียว โดยได้รับความยินยอมล่วงหน้าจากลูกจ้าง

๔. เป็นเงินประกัน หรือขอใช้ค่าเสียหายให้แก่นายจ้างซึ่งลูกจ้างได้กระทำโดยจงใจ หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง โดยได้รับความยินยอมเป็นหนังสือลงลายมือชื่อลูกจ้าง

๕. เป็นเงินสะสมตามข้อตกลงเกี่ยวกับกองทุนเงินสะสม

การหักตาม ๒, ๓, ๔ และ ๕ ในแต่ละกรณีต้องไม่เกิน ๑๐% และหักรวมกันได้ไม่เกิน ๑ ใน ๕ ของเงินที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามกำหนดเวลาการจ่าย เว้นแต่ได้รับความยินยอมเป็นหนังสือลงลายมือชื่อลูกจ้าง

๗. การพักงาน

นายจ้างจะสั่งพักงานลูกจ้าง เพื่อสอบสวนความผิดได้ต่อเมื่อได้กำหนดอำนาจพักงานไว้ในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

ต้องมีคำสั่งพักงานเป็นหนังสือระบุความผิดและกำหนดระยะเวลาพักงานไม่เกิน ๗ วัน โดยต้องแจ้งให้ลูกจ้างทราบก่อน

จ่ายเงินไม่น้อยกว่า ๕๐ % ของค่าจ้างในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับก่อนถูกพักงานในระหว่างการพักงาน หากผลการสอบสวนเสร็จสิ้นปรากฏว่าลูกจ้างไม่มีความผิด ให้จ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานนับแต่วันที่ลูกจ้างพร้อมด้วยดอกเบี้ย ๑๕ % ต่อปี โดยคำนวณเงินที่จ่ายให้ระหว่างพักงานเป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้าง

๘. การหยุดกิจการชั่วคราว

กรณีนายจ้างจำเป็นต้องหยุดกิจการทั้งหมด หรือบางส่วนเป็นการชั่วคราวโดยมิใช่เหตุสุดวิสัยนายจ้างต้องแจ้งให้ลูกจ้าง และพนักงานตรวจแรงงานทราบล่วงหน้าเป็นหนังสือก่อนวันเริ่มหยุดกิจการไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ และต้องจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างไม่น้อยกว่า ๘๕ % ของค่าจ้างในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับก่อนนายจ้างหยุดกิจการตลอดระยะเวลาที่นายจ้างไม่ได้ให้ลูกจ้างทำงาน

๙. การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

การบอกเลิกสัญญาจ้าง

การจ้างมีกำหนดระยะเวลาสัญญาจ้างสิ้นสุดลงเมื่อครบกำหนดระยะเวลาจ้างโดยนายจ้าง และลูกจ้างไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า

การจ้างไม่มีกำหนดระยะเวลา ถ้านายจ้างเป็นฝ่ายเลิกจ้างหรือลูกจ้างขอลาออกจากงาน ให้ฝ่ายนั้นบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบอย่างน้อยหนึ่งงวดการจ่ายค่าจ้าง

สัญญาจ้างทดลองงานเป็นสัญญาจ้างที่ไม่มีกำหนดระยะเวลา

การเลิกจ้าง

กรณีที่นายจ้างไม่ให้ลูกจ้างทำงานต่อไปและไม่จ่ายค่าจ้างให้ไม่ว่าจะเป็นเพราะเหตุสิ้นสุดสัญญาจ้างหรือเหตุอื่นใด

การที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงาน และไม่ได้รับค่าจ้างเพราะเหตุที่นายจ้างไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไป

ค่าชดเชย

จ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งถูกเลิกจ้างดังต่อไปนี้

ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ ๑๒๐ วันแต่ไม่ครบ ๑ ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๓๐ วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๓๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ ๑ ปีแต่ไม่ครบ ๑ ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๕๐ วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๕๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ ๑ ปีแต่ไม่ครบ ๖ ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๑๘๐ วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๑๘๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ ๖ ปีแต่ไม่ครบ ๑๐ ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๒๔๐ วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๒๔๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ ๑๐ ปีขึ้นไป ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๓๐๐ วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๓๐๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

ข้อยกเว้นการไม่จ่ายค่าชดเชย

๑. กรณีที่นายจ้างได้ทำสัญญาเป็นหนังสือกับลูกจ้าง

มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้แน่นอน และเลิกจ้างตามกำหนดระยะเวลานั้น ซึ่งต้องเป็นการจ้างงานในโครงการเฉพาะ ที่มีใช้งานปกติของธุรกิจหรือการค้าของนายจ้าง โดยต้องมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน หรือในงานอันมีลักษณะเป็นครั้งคราวที่มีกำหนดการสิ้นสุดหรือความสำเร็จของงานหรือในงานที่เป็นไปตามฤดูกาลและได้จ้างในช่วงเวลาของฤดูกาลนั้น ทั้งนี้ งานดังกล่าวนั้นจะต้องแล้วเสร็จภายในเวลาไม่เกินสองปี

๒. กรณีที่นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

- (๑) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
 - (๒) จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
 - (๓) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
 - (๔) ผ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ระเบียบหรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรมและนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตักเตือน ทั้งนี้ หนังสือเตือนให้มีผลบังคับได้ไม่เกิน ๑ ปีนับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำความผิด
 - (๕) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา ๑ วันทำงานติดต่อกัน ไม่ว่าจะมิวันหยุดกัณฑ์ หรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุอันสมควร
 - (๖) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- ในกรณี (๖) ถ้าเป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษต้องเป็นกรณีที่ เป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหาย

ค่าชดเชยพิเศษ

๑. กรณีที่นายจ้างย้ายสถานประกอบการ และมีผลกระทบต่อการค้าหรือชีวิตตามปกติของลูกจ้างหรือครอบครัว นายจ้างต้องแจ้งให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๓๐ วันก่อนวันย้ายสถานประกอบการ

ในกรณีที่นายจ้างไม่สามารถแจ้งได้ หรือแจ้งการย้ายสถานประกอบการน้อยกว่า ๓๐ วัน จะต้องจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๓๐ วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงาน ๓๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

หากลูกจ้างไม่ประสงค์จะไปทำงานด้วย ลูกจ้างมีสิทธิบอกเลิกสัญญาจ้างได้ภายใน ๓๐ วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากนายจ้างหรือวันที่นายจ้างย้ายสถานประกอบการ โดยลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษไม่น้อยกว่าอัตราค่าชดเชยปกติที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิได้รับตามกฎหมาย

๒. กรณีนายจ้างจะเลิกจ้างลูกจ้างเพราะมีการปรับปรุงหน่วยงาน กระบวนการผลิต การจำหน่ายหรือการบริการเนื่องจากการนำเครื่องจักรมาใช้หรือเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรหรือ เทคโนโลยีซึ่งเป็นเหตุให้ต้องลดจำนวนลูกจ้าง นายจ้างต้องแจ้งวันที่จะเลิกจ้าง เหตุผลการเลิกจ้าง และรายชื่อลูกจ้างต่อพนักงานตรวจแรงงานและลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๖๐ วันก่อนวันที่จะเลิกจ้าง

หากนายจ้างไม่แจ้งให้ลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้าหรือแจ้งล่วงหน้าน้อยกว่า ๖๐ วัน นอกจากลูกจ้างจะได้รับค่าชดเชยแล้ว นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๖๐ วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงาน ๖๐ วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

กรณีลูกจ้างทำงานติดต่อกันเกิน ๖ ปีขึ้นไป ต้องจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยปกติอีกไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๑๕ วัน ต่อการทำงานครบ ๑ ปี หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน ๑๕ วันสุดท้ายต่อการทำงานครบ ๑ ปีสำหรับลูกจ้างตามผลงาน ทั้งนี้ค่าชดเชยพิเศษดังกล่าวรวมกันแล้วจะไม่เกินค่าจ้างอัตราสุดท้าย ๓๖๐ วันหรือไม่เกินค่าจ้างของการทำงาน ๓๖๐ วัน สุดท้ายสำหรับลูกจ้างตามผลงาน

กรณีระยะเวลาทำงานไม่ครบ ๑ ปี ถ้าเศษของระยะเวลาทำงานมากกว่า ๑๕๐ วันให้นับ เป็นการทำงานครบ ๑ ปี

๑๐. หลักฐานเกี่ยวกับการทำงาน

นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่ ๑๐ คนขึ้นไปต้องจัดให้มีเอกสารดังต่อไปนี้

๑. ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานเป็นภาษาไทย ซึ่งอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับ วันทำงาน เวลาทำงานปกติและเวลาพัก วันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุด หลักเกณฑ์การทำงาน ค่าล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด วันและสถานที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดวันลา และหลักเกณฑ์การลา วันรับและ โทษทางวินัย การร้องทุกข์ การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

การร้องทุกข์อย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตและความหมายของข้อร้องทุกข์วิธีการและขั้นตอนการร้องทุกข์ การสอบสวนและพิจารณาข้อร้องทุกข์กระบวนการยุติข้อร้องทุกข์และความคุ้มครองผู้ร้องทุกข์และผู้เกี่ยวข้อง

๒. ทะเบียนลูกจ้างเป็นภาษาไทยซึ่งอย่างน้อยต้องมีรายการเกี่ยวกับชื่อตัว และชื่อสกุล เพศ สัญชาติวันเดือนปีเกิดหรืออายุ ที่อยู่ปัจจุบัน วันที่เริ่มจ้าง ตำแหน่งหรืองานในหน้าที่อัตราค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่นายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง วันสิ้นสุดของการจ้าง

๓. เอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดซึ่งอย่างน้อยต้องมีรายการเกี่ยวกับวันและเวลาทำงาน ผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างตามผลงาน อัตราและจำนวนค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด ซึ่งจะอยู่ในฉบับเดียวกันหรือจะแยกกันเป็นหลายฉบับก็ได้ ทั้งนี้หลักฐานการจ่ายเงินดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างโดยการโอนเข้าบัญชีธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นถือเป็นเอกสารตามข้อนี้ด้วย

นายจ้างต้องเก็บรักษาทะเบียนลูกจ้างและเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดไว้ไม่น้อยกว่า ๒ ปี นับแต่วันสิ้นสุดของการจ้าง ลูกจ้างแต่ละรายหรือนับแต่วันที่จ่ายเงินดังกล่าววันแต่มีการยื่นคำร้องต่อพนักงานตรวจแรงงาน กรณีนายจ้างฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ หรือมีข้อพิพาทแรงงานตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ หรือมีการฟ้องคดีแรงงาน นายจ้างต้องเก็บรักษาไว้จนกว่าจะมีคำสั่งหรือคำพิพากษาถึงที่สุด

๕. แบบแสดงสภาพการจ้างและสภาพการทำงาน

นายจ้างยื่นแบบแสดงสภาพการจ้าง และสภาพการทำงานต่ออธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายภายในเดือนมกราคมของทุกปี หากข้อเท็จจริงที่แจ้งเปลี่ยนแปลงไป ให้แจ้งการเปลี่ยนแปลงเป็นหนังสือต่ออธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายภายในเดือนถัดจากที่มีการเปลี่ยนแปลง

๑๑. อัตราโทษ

กรณีนายจ้างฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ มีโทษตามความหนักเบาของความผิด ตั้งแต่ปรับไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท ถึงจำคุกไม่เกิน ๑ ปีหรือปรับไม่เกิน ๒๐๐,๐๐๐ บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

กลุ่มงานป้องกันและแก้ไขปัญหาการคุ้มครองแรงงาน

ณ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๒



ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี



กฎกระทรวง

ว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ

พ.ศ. ๒๕๔๘

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๖ และมาตรา ๕๕ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลซึ่งมาตรา ๒๕ ประกอบกับมาตรา ๓๑ มาตรา ๓๕ มาตรา ๔๘ และมาตรา ๕๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้


ข้อ ๑ ในสถานที่ทำงานของลูกจ้าง ให้นายจ้างจัดให้มี

(๑) น้ำสะอาดสำหรับดื่มไม่น้อยกว่าหนึ่งลิตรสำหรับลูกจ้างไม่เกินสี่สิบคน และเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนหนึ่งลิตรสำหรับลูกจ้างทุกๆ สี่สิบคน เศษของสี่สิบคนถ้าเกินสี่สิบคนให้ถือเป็นสี่สิบคน

(๒) ห้องน้ำและห้องส้วม ตามแบบและจำนวนที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีการดูแลรักษาความสะอาดให้อยู่ในสภาพที่ถูกต้องลักษณะเป็นประจำทุกวัน ให้นายจ้างจัดให้มีห้องน้ำ และห้องส้วมแยกสำหรับลูกจ้างชาย และลูกจ้างหญิง และในกรณีที่มีลูกจ้างที่เป็นคนพิการ ให้นายจ้างจัดให้มีห้องน้ำและห้องส้วมสำหรับคนพิการแยกไว้โดยเฉพาะ

ข้อ ๒ ในสถานที่ทำงานของลูกจ้าง ให้นายจ้างจัดให้มีสิ่งจำเป็นในการปฐมพยาบาล และการรักษาพยาบาล ดังต่อไปนี้

(๑) สถานที่ทำงานที่มีลูกจ้างทำงานตั้งแต่สิบคนขึ้นไป ต้องจัดให้มีเวชภัณฑ์ และยาเพื่อใช้ในการปฐมพยาบาลในจำนวนที่เพียงพอ อย่างน้อยตามรายการดังต่อไปนี้

- 
- (ก) กรรไกร
 (ข) แก้วย่น้ำ และแก้วยาเม็ด
 (ค) เข็มกลัด
 (ง) ถ้วยน้ำ
 (จ) ที่ป้ายยา
 (ฉ) ปรีทวิตไจ้
 (ช) ปากคีบปลายทู่
 (ซ) ผ้าพันยัด
 (ฌ) ผ้าสามเหลี่ยม
 (ญ) สายยางรัดห้ามเลือด
 (ฎ) สำลี ผ้าก๊อซ ผ้าพันแผล และผ้ายางพลาสติกชนิดปิดแผล
 (ฏ) หลอดหยดยา
 (ฐ) ขี้ผึ้งแก้ปวดบวม
 (ฑ) ทิงเจอร์ไอโอดีน หรือโพวิโดน-ไอโอดีน
 (ฒ) น้ำยาโพวิโดน-ไอโอดีน ชนิดฟอกแผล
 (ณ) ผงน้ำตาลเกลือแร่
 (ด) ยาแก้ปวดที่ไม่ได้มาจากการติดเชื้อ
 (ต) ยาแก้แพ้
 (ถ) ยาทาแก้ผดผื่นคัน
 (ท) ยาธาตุน้ำแดง
 (ธ) ยาบรรเทาปวดลดไข้
 (น) ยารักษาแผลน้ำร้อนลวก
 (บ) ยาลดกรดในกระเพาะอาหาร
 (ป) เหล้าแอมโมเนียหอม
 (ผ) แอลกอฮอล์เช็ดแผล

ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก

ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก

(ฝ) จี้ฝังป้ายตา

(พ) ถ้วยล้างตา

(ฟ) น้ำกรดบอริกล้างตา

(ภ) ยาหยอดตา

(๒) สถานที่ทำงานที่มีลูกจ้างทำงานในขณะเดียวกันตั้งแต่สองร้อยคนขึ้นไป

ต้องจัดให้มี

(ก) เวชภัณฑ์ และยาเพื่อใช้ในการปฐมพยาบาลตาม (๑)

(ข) ห้องรักษาพยาบาลพร้อมเตียงพักคนไข้อย่างน้อยหนึ่งเตียง เวชภัณฑ์ และยานอกจากที่ระบุไว้ใน (๑) ตามความจำเป็นและเพียงพอแก่การรักษาพยาบาลเบื้องต้น

(ค) พยาบาล ตั้งแต่ระดับพยาบาลเทคนิคขึ้นไปไว้ประจำอย่างน้อยหนึ่งคนตลอดเวลาทำงาน

(ง) แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งอย่างน้อยหนึ่งคน เพื่อตรวจรักษาพยาบาล ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละสองครั้ง และเมื่อรวมเวลาแล้วต้องไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละหกชั่วโมงในเวลาทำงาน

(๓) สถานที่ทำงานที่มีลูกจ้างทำงานในขณะเดียวกันตั้งแต่หนึ่งพันคนขึ้นไป

ต้องจัดให้มี

(ก) เวชภัณฑ์ และยาเพื่อใช้ในการปฐมพยาบาลตาม (๑)

(ข) ห้องรักษาพยาบาลพร้อมเตียงพักคนไข้อย่างน้อยสองเตียง เวชภัณฑ์ และยานอกจากที่ระบุไว้ใน (๑) ตามความจำเป็นและเพียงพอแก่การรักษาพยาบาลเบื้องต้น

(ค) พยาบาล ตั้งแต่ระดับพยาบาลเทคนิคขึ้นไปไว้ประจำอย่างน้อยสองคนตลอดเวลาทำงาน

(ง) แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งอย่างน้อยหนึ่งคน เพื่อตรวจรักษาพยาบาล ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละสามครั้ง และเมื่อรวมเวลาแล้วต้องไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละสิบสองชั่วโมงในเวลาทำงาน

(จ) ยานพาหนะซึ่งพร้อมที่จะนำลูกจ้างส่งสถานพยาบาลเพื่อให้การ รักษาพยาบาลได้โดยพลัน

ข้อ ๓ นายจ้างอาจทำความตกลงเพื่อส่งลูกจ้างเข้ารับการรักษาพยาบาลกับสถานพยาบาลที่เปิดบริการตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง และเป็นสถานพยาบาลที่นายจ้างอำนวยการส่งเข้ารับการักษาพยาบาลได้โดยสะดวกและรวดเร็ว แทนการจัดให้มีแพทย์ตามข้อ ๒ (๒) หรือข้อ ๒ (๓) ได้โดยต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย

ข้อ ๔ กฎกระทรวงนี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป



ให้ไว้ ณ วันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๘

อุไรวรรณ เทียนทอง

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา ๕๕ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ บัญญัติให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานมีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนดให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการในเรื่องใด จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาคผนวก ฉ
กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบคุณภาพของลูกจ้างและส่งผลการตรวจ
แก่พนักงานตรวจแรงงาน พ.ศ. 2547

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี



กฎกระทรวง

กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบสุขภาพของลูกจ้าง และส่งผลการตรวจแก่พนักงานตรวจแรงงาน

พ.ศ. ๒๕๔๖

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๖ และมาตรา ๑๐๓ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๘ ประกอบกับมาตรา ๓๑ มาตรา ๓๕ มาตรา ๔๘ และมาตรา ๕๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎกระทรวงนี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดเก้าสิบวัน นับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในกฎกระทรวงนี้

“การตรวจสอบสุขภาพ” หมายความว่า การตรวจร่างกายและสภาวะทางจิตใจตามวิธีทางการแพทย์เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมและผลกระทบต่อสุขภาพของลูกจ้างอันอาจเกิดจากการทำงาน

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

“งานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง” หมายความว่า งานที่ลูกจ้างทำเกี่ยวกับ

(๑) สารเคมีอันตรายตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

(๒) จุลชีวนเป็นพิษซึ่งอาจเป็นเชื้อไวรัส แบคทีเรีย รา หรือสารชีวภาพอื่น

ตามที่รัฐมนตรี ประกาศกำหนด

(๓) กัมมันตภาพรังสี

(๔) ความร้อน ความเย็น ความสั่นสะเทือน ความกดดันบรรยากาศ แสง เสียง หรือสภาพแวดล้อมอื่นที่อาจเป็นอันตราย ทั้งนี้ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

หมวด ๑
การตรวจสุขภาพ

ข้อ ๓ ให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสุขภาพของลูกจ้าง ที่ทำงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงโดยแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเวชกรรมด้านอาชีวเวชศาสตร์ หรือที่ผ่านการอบรมด้านอาชีวเวชศาสตร์ หรือที่มีคุณสมบัติตามที่อธิบดีประกาศกำหนด โดยตรวจสุขภาพลูกจ้างครั้งแรกให้เสร็จสิ้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับลูกจ้างเข้าทำงาน และตรวจสุขภาพลูกจ้างครั้งต่อไปอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ในกรณีที่ลักษณะหรือสภาพของงานที่เกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงนั้น มีความจำเป็นต้องตรวจสุขภาพตามระยะเวลาอื่น ให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสุขภาพของลูกจ้างตามระยะเวลานั้น ในกรณีนายจ้างเปลี่ยนงานของลูกจ้างที่มีอันตรายแตกต่างไปจากเดิม ให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสุขภาพของลูกจ้างทุกครั้งให้เสร็จสิ้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เปลี่ยนงาน

ข้อ ๔ ในกรณีที่ลูกจ้างหยุดงานสามวันทำงานติดต่อกัน เนื่องจากประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยไม่ว่ากรณีใดๆ นายจ้างอาจขอความเห็นจากแพทย์ผู้ทำการรักษา หรือแพทย์ประจำสถานประกอบกิจการหรือจัดให้มีการตรวจสุขภาพของลูกจ้างก่อนให้ลูกจ้างกลับเข้าทำงานอีกก็ได้

หมวด ๒
การบันทึกผล การแจ้ง และการส่งผลการตรวจสุขภาพ

ข้อ ๕ ในการตรวจสุขภาพของลูกจ้างตามข้อ ๓ ให้แพทย์ผู้ทำการตรวจบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับผลการตรวจสุขภาพ โดยให้ระบุความเห็นของแพทย์ที่บ่งบอกถึงสภาวะสุขภาพของลูกจ้างที่มีผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรือลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายของลูกจ้างพร้อมทั้งลงลายมือชื่อแพทย์ผู้ทำการตรวจ หรือให้ความเห็นในวันที่ทำการตรวจหรือให้ความเห็นนั้น

ข้อ ๖ ให้นายจ้างจัดให้มีสมุดสุขภาพประจำตัวของลูกจ้าง ที่ทำงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงตามแบบที่อธิบดีประกาศกำหนด และให้นายจ้างบันทึกผลการตรวจสุขภาพของลูกจ้างในสมุดสุขภาพประจำตัวของลูกจ้างตามผลการตรวจของแพทย์ทุกครั้งที่มีการตรวจสุขภาพ

ข้อ ๗ ให้นายจ้างเก็บบันทึกผลการตรวจสุขภาพของลูกจ้างตามข้อ ๓ รวมทั้งข้อมูลสุขภาพอื่นที่เกี่ยวข้อง และพร้อมที่จะให้พนักงานตรวจแรงงานตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยให้เก็บไว้ ณ ที่ทำการของนายจ้างไม่น้อยกว่าสองปีนับแต่วันสิ้นสุดของการจ้างแต่ละราย เว้นแต่มี

การร้องทุกข์ว่านายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือมีการฟ้องร้องคดีเกี่ยวกับโรคหรืออันตราย ใดๆ ต่อสุขภาพของลูกจ้าง แม้จะพ้นเวลาที่กำหนด ให้นายจ้างเก็บรักษาเอกสารนั้นไว้จนกว่า จะมีคำสั่งหรือคำพิพากษาถึงที่สุดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ให้นายจ้างนำข้อมูลนั้นไปใช้ในทางที่เป็น โทษแก่ลูกจ้างโดยไม่มีเหตุอันสมควร

ข้อ ๘ ให้นายจ้างแจ้งผลการตรวจสุขภาพให้แก่ลูกจ้าง ดังนี้

(๑) กรณีผลการตรวจสุขภาพผิดปกติ ให้แจ้งแก่ลูกจ้างผู้นั้นภายในระยะเวลา สามวันนับแต่วันที่ทราบผลการตรวจ

(๒) กรณีผลการตรวจสุขภาพปกติ ให้แจ้งแก่ลูกจ้างผู้นั้นภายในระยะเวลาเจ็ด วันนับแต่วันที่ทราบผลการตรวจ

ข้อ ๙ ในกรณีที่พบความผิดปกติของลูกจ้าง หรือลูกจ้างมีอาการหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการ ทำงาน ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้รับการรักษาพยาบาลทันที และทำการตรวจสอบหรือหา สาเหตุของความผิดปกติเพื่อประโยชน์ในการป้องกัน

ให้นายจ้างส่งผลการตรวจสุขภาพของลูกจ้างที่พบความผิดปกติ หรือการ เจ็บป่วยการให้การรักษาพยาบาลและการป้องกันแก่ใจต่อพนักงานตรวจแรงงานตามแบบที่อธิบดี ประกาศกำหนด ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ทราบความผิดปกติหรือการเจ็บป่วย

ข้อ ๑๐ ถ้าลูกจ้างผู้ใดมีหลักฐานทางการแพทย์จากสถานพยาบาลของราชการ หรือที่ ราชการยอมรับ แสดงว่าไม่อาจทำงานในหน้าที่เดิมได้ ให้นายจ้างเปลี่ยนงานให้แก่ลูกจ้างผู้นั้น ตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้างเป็นสำคัญ

ข้อ ๑๑ ให้นายจ้างมอบสมุดสุขภาพประจำตัวให้แก่ลูกจ้างเมื่อสิ้นสุดการจ้าง

ผลงานวิจัยนักศึกษาในระดับปริญญาตรี

อุไรวรรณ เทียนทอง

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา ๑๐๗ แห่งพระราช บัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ บัญญัติให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานมีอำนาจออก กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสุขภาพของลูกจ้าง และส่งผลการตรวจแก่พนักงาน ตรวจแรงงาน จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาวศรัญญา ปิตินรเศรษฐ์
 ที่อยู่ หมู่บ้านพุดตาน เลขที่ 719/51 ซอยเพชรเกษม 81 ถนนเพชรเกษม
 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บัญชี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 พ.ศ. 2551 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ
 ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี