

การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในบริษัทที่ได้รับรางวัล
จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทางด้านผลการดำเนินงาน
ยอดเยี่ยมประจำปี 2551 และบริษัทที่ได้รับการรับรอง
มาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน
จากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*

เกษศิรินทร์ ไชยสงคราม** และ บุษยา วิศวกุล***

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การธุรกิจของไทย โดยเลือกศึกษาขององค์การธุรกิจจำนวนสองกลุ่ม ได้แก่ 1) บริษัทที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม จำนวนสี่องค์การ และ 2) บริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวนสี่องค์การ การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารและเว็บไซต์ของบริษัท ผลการศึกษา พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มมีการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยมีความแตกต่างของการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ คือ 1) ปัจจัยสำคัญในการนำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในองค์การ 2) รูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวทางการดำเนินงาน และ 3) การรับรู้เกี่ยวกับ

* บทความที่ได้รับรางวัลดีเยี่ยมในการประกวดผลงานทางวิชาการด้านพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2554 สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

** นักศึกษา ภาควิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 และฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลกรุงเทพ เลขที่ 2 ซอยศูนย์วิจัย 7 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ กรุงเทพฯ 10310 E-mail: dugdiam@hotmail.com

*** รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 E-mail: busaya@nida.ac.th

คุณภาพชีวิตการทำงานและการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือ รัฐบาลควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานให้ได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการเรื่องคุณภาพชีวิตในที่ทำงานมีผลทางการปฏิบัติในองค์กรมากขึ้น

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตการทำงาน การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน องค์กรธุรกิจไทย

Quality of Work Life Management in Thai
Companies Winning Best Performance Awards 2008
from Stock Exchange of Thailand and
Thai Companies Accredited Management System
of Quality of Work Life from
The Federation of Thai Industries*

*Ketsirin Chaisongkram** and Busaya Virakul****

Abstract

The research investigated Quality of Work Life (QWL) management in two groups of Thai business organizations as follow: 1) Four companies who won the Best Performance Awards from The Stock Exchange of Thailand (SET); and 2) Four companies who were accredited with “Management System of Quality of Work Life” (MS-QWL) by The Federation of Thai Industries (F.T.I.). Data were obtained through interviews, and studies of

* Winning on Development Administration Academic Research Award 2011 in Human Resource Development from National Institute of Development Administration (NIDA).

** Student, Human Resource and Organization Development Program, The Graduate School of Human Resource Development, (NIDA). 118 Seri-Thai Road, Khlong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND and Human Resource Division, Bangkok Hospital. 2 Soi Soonvijai 7, New Petchburi Road, Bangkok 10310, THAILAND.
E-mail: dugdiam@hotmail.com

*** Associate Professor, The Graduate School of Human Resource Development, NIDA. 118 Seri-Thai Road, Khlong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: busaya@nida.ac.th

companies' documents and websites. This research found that organizations in both groups have QWL management which align with the actual definition, and also with what constituted the elements of QWL. The differences of QWL management between two groups could be summarized under three main points: 1) the key factors contributed to QWL implementation in organizations; 2) QWL management patterns and procedures; and 3) employees' perception about QWL and QWL management. According to the findings of this research, it is recommended that government should take an active role if the desirable outcome is the widespread adoption of QWL management by different types of business organizations.

Keywords: *Quality of Work Life (QWL), Quality of Work Life Management, Thai Business Organization*

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอันเป็นผลมาจากโลกาภิวัตน์ ทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันมีลักษณะการแข่งขันที่มีความรุนแรงทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Cascio, 1998)

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร โดยมองว่างานจะมีคุณภาพได้จะต้องเกิดจากการสร้างสรรค์ของคนทำงานที่มีคุณภาพ หรือคุณภาพสินค้าและบริการจะต้องดำเนินไปควบคู่กับคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานจึงมุ่งหวังให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีและมีความพึงพอใจ อันนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลขององค์กร (Piccinini & Tolfo, 1998)

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นหัวข้อที่สำคัญและได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจมากขึ้นในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากผลกระทบที่องค์กรได้รับจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับแรงงานไทย อาทิ การประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน การเสียชีวิตจากการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทำให้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่เป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการ ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับที่รุนแรงกว่าลักษณะงาน และภัยพิบัติทางเศรษฐกิจ/ความยุ่งยากในการจ้างงาน (Leung & Rensvold, 2009) งานวิจัยนี้จึงได้ถูกออกแบบมาเพื่อศึกษาการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากบริษัทที่ได้รับรางวัลทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม และบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน อันจะทำให้ได้รับความรู้ในแง่มุมมองที่หลากหลายทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรในการมุ่งสู่ความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์

การศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กรธุรกิจของไทย มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

1) เพื่อศึกษาหลักการ คำนิยาม การดำเนินงาน แนวทางที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน รวมทั้งประเด็นปัญหาจากการดำเนินงานในกลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมประจำปี 2551

2) เพื่อศึกษาหลักการ คำนิยาม การดำเนินงาน แนวทางที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน รวมทั้งประเด็นปัญหาจากการดำเนินงานในกลุ่มบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานของบริษัทในสองกลุ่มดังกล่าว

4) เพื่อนำผลการศึกษามาเสนอแนะเป็นแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานมีการขยายขอบเขตอย่างกว้างขวางและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นข้อมูล ภูมิความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะนำเสนอในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี	รายละเอียด
วิวัฒนาการของ QWL	แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานเริ่มขึ้นในยุโรปในปี ค.ศ. 1950 บนพื้นฐานการวิจัยของ Eric Trist และคณะ ในลอนดอน ประเทศอังกฤษ มุ่งเน้นที่การออกแบบการทำงานและการปรับปรุงการทำงานซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและผลประโยชน์ของพนักงาน (Cummings & Worley, 2001) ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกแพร่ขยายไปในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1960 จนถึงกลางปี ค.ศ. 1970 และต้นปี ค.ศ. 1979 คุณภาพชีวิตการทำงานในระยที่สองได้เกิดขึ้น ปัจจัยหลักที่สนับสนุนให้แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง คือ การเติบโตของการแข่งขันในระดับนานาชาติที่กำลังเผชิญ ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานได้ขยายตัวไปมากกว่าการมุ่งเน้นการออกแบบการทำงาน โดยรวมลักษณะอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน และที่สำคัญคือการเพิ่มมิติของความเป็นมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Piccinini & Tolfo, 1998; Cummings & Worley, 2001; Kalayane Koonmee & Busaya Virakul, 2007)
คำนิยามของ QWL	การให้ความสำคัญที่ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของพนักงานซึ่งจะมาพร้อมกับการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร (Piccinini & Tolfo, 1998)

ตารางที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

แนวคิดและทฤษฎี	รายละเอียด
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ QWL	Werther และ Davis (1982 อ้างถึงในจุฑาวัติ กลิ่นเฟื่อง, 2543) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคล คือ การรับรู้ ค่านิยม ทักษะคติ และภาวะรับภาระงาน 2) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การบริหารจัดการหน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงาน และ 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล เทคโนโลยี ภาวะการณแข่งขัน
องค์ประกอบของ QWL	องค์ประกอบของ QWL ซึ่งมาจากงานเขียนของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย 3) การพัฒนาความรู้ความสามารถ 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคง 5) สิทธิทางกฎหมายที่เป็นธรรม 6) การมีส่วนร่วมในสังคม 7) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม 8) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 9) การสื่อสารและ 10) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Walton, 1975; Bruce & Blackburn, 1992 & Cascio, 1998)
การจัดการ QWL	
• การดำเนินงาน	มีการนำแนวคิดวงจร PDCA มาใช้ในการจัดการเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน โดย PDCA มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) คือ การประเมินผลทำให้ทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (Act) จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบแล้วดำเนินการที่เหมาะสม (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2546)
• แนวทาง การจัดการ QWL	สามารถนำเอาแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก มาเป็นเครื่องช่วยในการชี้แนะ (พิชิต เทพวรรณ, 2550) ดังนี้ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง (Intrinsic Aspect of the Job) ได้แก่ การปรับโครงสร้างของงาน (Job Restructuring) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 เทคนิค คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment), การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (Cummings & Molloy, 1977)

ตารางที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

แนวคิดและทฤษฎี	รายละเอียด
<ul style="list-style-type: none"> การวัดผลลัพธ์จากการจัดการ QWL 	<p>2) ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Extrinsic Factors) ได้แก่ แผนการให้กรรมสิทธิ์ในหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Ownership Plan) (Cohen-Rosenthal, 1983) เป็นต้น</p> <p>Delamotte และ Takezawa (1984) ได้กล่าวถึง การวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการ/ปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย ต้นทุน (Cost) ผลผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) การถอนตัว (Withdrawal) และทัศนคติ (Attitudes)</p>
<p>ผลของการดำเนินงานด้าน QWL</p>	<p>1) ต่อพนักงาน: การเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Bruce & Blackburn, 1992; Kalayane Koonmee & Busaya Virakul, 2007) เป็นการปรับปรุงสุขภาพทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา ปัญหาสุขภาพทางจิตวิทยาลดน้อยลงและช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตของพนักงาน (Hackman & Suttle, 1977)</p> <p>2) ต่อองค์กร: ทำให้สามารถที่จะรักษาพนักงานไว้ได้มากขึ้น (Kalayane Koonmee & Busaya Virakul, 2007) อุบัติเหตุจากการทำงานน้อยลง และการเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลผลิต (Hackman & Suttle, 1977) เป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร (เพ็ชรี รูปวิเชตร, 2546; Kalayane Koonmee & Busaya Virakul, 2007)</p> <p>3) ต่อสภาพแรงงาน: คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสภาพแรงงานได้ ซึ่งก็คือ การจัดการที่ดีขึ้นให้แก่คนทำงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจและเงื่อนไขการทำงาน (Greenberg & Glaser, 1980)</p> <p>4) ต่อสังคม: ผลลัพธ์โดยรวมของการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับสังคมนั้นขึ้นอยู่กับผลกระทบที่รวมกันทั้งต่อพนักงานและองค์กร (Hackman & Suttle, 1977) เนื่องจากพนักงานและองค์กรต่างเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่ว่าต่อตัวพนักงานหรือองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อสังคม นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วย (พิชิต เทพวรรณ, 2550)</p>
<p>ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>เพ็ชรี รูปวิเชตร (2546) สนใจศึกษาในประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการ ซึ่งสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วย หลักการ 6 ประการ คือ การมีอิสระในสถานที่ทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การจัดการแบบมีส่วนร่วม การมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การมอบอำนาจและการทำงานแบบประสานงานผ่านที่มงาน และ การให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงานที่ดี นอกจากนี้ อีรณัฐ ติรณะประกิจ (2546)</p>

ตารางที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

แนวคิดและทฤษฎี	รายละเอียด
	<p>ได้ศึกษาถึงแนวทางในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กร ซึ่งสรุปได้ว่า แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจในรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม และเสริมรายได้ให้กับบุคลากร มีการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการทำงาน ให้โอกาสกับทุกคนให้ได้รับการพัฒนาในวิชาชีพอย่างทั่วถึงและทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จะต้องสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีการบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค ให้ความสำคัญกับทุกคนในการทำงาน และให้ทุกคนได้มีการรับใช้สังคมอย่างเท่าเทียมกัน</p>

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมุ่งเน้นศึกษาการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมประจำปี 2551 โดยแบ่งการให้รางวัลตามมูลค่าตลาด (Market Capitalization) ณ วันสุดท้ายของปีที่พิจารณาให้รางวัล ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 4 องค์กร จะเรียกว่า “กลุ่มที่ 1” อันประกอบด้วย 1) บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) 2) บริษัทยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) 3) บริษัทยูนิคโม่เนิ่งเซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจด้านพลังงานและสาธารณูปโภค 4) บริษัทดีเอสจีอินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจด้านอุปโภคบริโภค และองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Management System of Quality of Work Life: MS-QWL) จากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งทำการคัดเลือกองค์กรที่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best-Practice) ในการนำมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Management System of Quality of Work Life: MS-QWL) ไปใช้ในองค์กร จำนวน 4 องค์กรซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งใช้วิธีการเลือกด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นผู้ดำเนินการในการคัดเลือก ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มที่ 2” ประกอบด้วย 5) บริษัทราชาเชรามิก จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเชรามิก 6) บริษัทเฟลคโอเบิลพลาส จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ 7) บริษัทเอเชียฟริชชั่น จำกัด และ 8) บริษัทสมบุญกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์/ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์

วิธีการเก็บข้อมูลมี 2 วิธี คือ วิธีแรก ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ วารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรจากเอกสารที่องค์กรเผยแพร่

รวมทั้งเว็บไซต์ขององค์กรที่ศึกษา และวิธีที่สอง ศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน และผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจำนวน 11 คน รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 2 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตารางที่ 2: รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

หัวข้อ	ตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	เพศ	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)
องค์กรที่ 1	ผู้จัดการอาวุโสฝ่าย HR Service Mgt.	หัวหน้าฝ่าย	หญิง	54	30
	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล	หัวหน้าฝ่าย	ชาย	51	28
องค์กรที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	หัวหน้าฝ่าย	ชาย	39	17
	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	หัวหน้าแผนก	ชาย	51	28
องค์กรที่ 3	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	ผู้บริหารระดับสูง	หญิง	44	25
องค์กรที่ 4	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	หัวหน้าฝ่าย	หญิง	45	20
องค์กรที่ 5	กรรมการ รองกรรมการผู้จัดการ	ผู้บริหารระดับสูง	ชาย	58	37
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกบุคคล	รองหัวหน้าแผนก	หญิง	38	10
องค์กรที่ 6	กรรมการผู้จัดการ	ผู้บริหารระดับสูง	ชาย	52	30
	ผู้จัดการโรงงาน	หัวหน้าฝ่าย	ชาย	48	23
องค์กรที่ 7	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	หัวหน้าฝ่าย	ชาย	58	36
	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	รองหัวหน้าฝ่าย	ชาย	56	33
องค์กรที่ 8	ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม	หัวหน้าแผนก	ชาย	49	22

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

ผลการศึกษาและการอภิปรายผลในเรื่องการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่ม มีดังต่อไปนี้

หลักการในการนำเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในองค์กรที่ศึกษา

จากการศึกษา พบว่า สาเหตุที่ทำให้กลุ่มที่ 1 นำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มาใช้เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การแข่งขันของตลาด กฎหมาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การเห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการทำงาน ขณะที่กลุ่มที่ 2 เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) การแข่งขันของตลาด การเปลี่ยนแปลง และกฎหมาย สำหรับปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความสนใจและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์กร

รวมทั้งบรรยากาศการทำงาน ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การทั้งสองกลุ่มมีปัจจัยหลักมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยเป็นปัจจัยที่พบร่วมกันมากที่สุด ซึ่งถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญตึงแนวคิดของ Guest (1979 quoted in Greenberg & Glaser, 1980) ระบุว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของความสำเร็จของความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการให้คำมั่นสัญญาที่ชัดเจนในการสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน และเมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มมีปัจจัยหลักที่สำคัญในการนำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในองค์การที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 มีสาเหตุมาจากปัจจัยที่หลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละองค์การ โดยไม่มีปัจจัยที่พบร่วมกันภายในองค์การทั้งสิ้น สำหรับกลุ่มที่ 2 มีปัจจัยหลักสำคัญที่พบร่วมกันมาจากการสนับสนุนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และ สสส. และปัจจัยด้านความสนใจและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง อันสอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่อง Evaluative Research on MS-QWL Phase II Program ซึ่งพบว่า ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างมีนัยสำคัญใน 6 ลักษณะ คือ การสนับสนุนทางการเงินจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำหรับสถานประกอบการที่มีการนำ MS-QWL ไปใช้ (0.01) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (0.00) การจัดสรรงบประมาณสำหรับโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานจากองค์การ (0.02) โปรแกรม MS-QWL ให้ผลสำเร็จ (0.00) การคัดเลือกของโรงงานที่เริ่มนำ MS-QWL มาใช้มีความยุติธรรม (0.00) และการไปเยี่ยมสถานประกอบการโดยคณะกรรมการบริหารเป็นสิ่งที่มีความหมาย (0.00) (บุญจง ขาวสิทธิวิงษ์, 2549)

ความแตกต่างของปัจจัยในการนำแนวคิด QWL มาใช้ในองค์การทั้งสองกลุ่มนำไปสู่การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยหลักของกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่พบในกลุ่มที่ 1 คือ ปัจจัยภายในองค์การด้านความสนใจและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง อันเป็นผลมาจากการเป็นคณะกรรมการในสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ทำให้องค์การในกลุ่มดังกล่าวเป็น 1 ใน 20 บริษัทนำร่องในการนำ MS-QWL มาใช้ในองค์การ ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นรูปธรรมขึ้นภายในองค์การ และปัจจัยภายนอกองค์การในด้านการสนับสนุนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และ สสส. ซึ่งเป็นผู้จัดทำ MS-QWL ขึ้น เพื่อให้้องค์การต่าง ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนด้านงบประมาณจาก สสส. สำหรับค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำ MS-QWL ของสถานประกอบการ โดยการสนับสนุนดังกล่าวจำกัดอยู่ในองค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น ทำให้กลุ่มที่ 1 ซึ่งไม่ใช่สมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย อันสืบเนื่องมาจากลักษณะธุรกิจขององค์การ ไม่ได้รับการสนับสนุนในการนำ MS-QWL มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานดังเช่นกลุ่มที่ 2

สำหรับการนำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในการจัดการขององค์กร พบว่ากลุ่มที่ 1 มีการนำแนวคิด QWL มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการผสมผสานแนวคิด QWL ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่มีระบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ในขณะที่กลุ่มที่ 2 มีการนำแนวคิด QWL มาใช้ในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานโดยตรง อันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการนำ MS-QWL มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานมีความเป็นระบบและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ความแตกต่างของการนำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในองค์กรส่งผลให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่มมีรูปแบบที่แตกต่างกัน รายละเอียดของรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่มดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: รูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
1) การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน	การจัดการที่ไม่เป็นระบบ และไม่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	การจัดการที่เป็นระบบตามมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน
2) การจัดทำเอกสารต่าง ๆ ในการดำเนินงาน	ไม่มีการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	มีการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนทั้งคำแนะนำในการทำงาน (Work Instruction) และแนวทางการปฏิบัติ (Procedure) เพื่อรองรับ MS-QWL
3) ขั้นตอนการดำเนินงาน	ไม่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
4) การกำหนดนโยบายคุณภาพชีวิตการทำงาน	ไม่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร	มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
5) บุคคลที่รับผิดชอบ	บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในงานประจำที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน	คณะกรรมการ/คณะทำงานที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง
6) การรับรู้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กร	องค์กรมีการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานมาโดยตลอด โดยไม่ทราบว่าเป็นการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน	องค์กรนำ MS-QWL มาใช้เพื่อให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีการดำเนินงานมาก่อนหน้านี้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ความแตกต่างของการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ส่งผลถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานและการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐานรองรับ และเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนจากการมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานโดยตรง จะมีทิศทางที่ชัดเจน นำไปสู่การดำเนินงานที่ครอบคลุม จริงจัง และต่อเนื่อง อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการที่จะดูแลคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการใช้แนวทางเชิงระบบในการบริหารจัดการ (System Approach to Management) ที่กล่าวว่า “การระบุ เข้าใจและจัดการกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังเช่นระบบ จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย” (International Organization for Standardization, 2010)

สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่คล้ายคลึงกัน คือ เพื่อให้พนักงานมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งเพื่อให้องค์การมีขีดความสามารถที่สูง โดยวัตถุประสงค์หลักขององค์การทั้งสองกลุ่มแสดงให้เห็นถึงพันธะร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์การหรือการแลกเปลี่ยนคุณค่าระหว่างกันอย่างสมดุล ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป เพื่อให้ทั้งพนักงานและองค์การประสบความสำเร็จ อันสอดคล้องกับแนวคิด “ข้อตกลงทางจิตวิทยา” (Psychological Contract) ของ Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1994) ซึ่งนำไปสู่การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ระบุว่า “บุคคลและองค์การมีการแลกเปลี่ยนคุณค่าตามความคาดหวังในการให้และรับจากอีกคนหนึ่งในช่วงเวลาของความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งต้องเป็นการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่ยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่าย และเมื่อการแลกเปลี่ยนดำรงอยู่อย่างสมดุล จะสร้าง ข้อตกลงทางจิตวิทยาที่มีสุขภาพดี (Healthy Psychological Contract) ซึ่งจะช่วยองค์การในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งจะทำให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูง”

ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทขององค์การที่ศึกษา

คำนิยามของ “คุณภาพชีวิตการทำงาน” พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มมีการให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานและองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4: คำนิยามและองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
คำนิยามคุณภาพชีวิตการทำงาน	การที่พนักงานมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน มีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งควบคู่ไปกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ	การที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีสุขภาวะที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งมีความมั่นคงในชีวิต
องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน	รายได้และสวัสดิการ สุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ สัมพันธภาพทางสังคม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความมั่นคงในชีวิต ความปลอดภัย และการพัฒนาสายอาชีพ	สุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางจิตวิญญาณ

จากผลการศึกษา พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 มีการให้คำนิยามคุณภาพชีวิตการทำงานที่สอดคล้องกับคำนิยาม “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ของ Piccinini และ Tolfo (1998) ซึ่งกล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ การให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของพนักงานซึ่งจะมาพร้อมกับการเพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่กลุ่มที่ 2 มีการกำหนดคำนิยามคุณภาพชีวิตการทำงานที่สอดคล้องกับคำนิยามคุณภาพชีวิตตามข้อกำหนดของ MS-QWL ที่ระบุว่า คุณภาพชีวิต คือ การดำรงชีวิตอยู่ด้วยการมีสุขภาวะที่สมบูรณ์ และมีความมั่นคงซึ่งครอบคลุมถึงด้านต่าง ๆ อันได้แก่ สุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางจิตวิญญาณ (สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์, 2551)

นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทขององค์การทั้งสองกลุ่มยังมีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยคุณภาพชีวิตการทำงานของกลุ่มที่ 2 มุ่งเน้นที่องค์ประกอบทางด้านสุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงานซึ่งเป็นความพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ขณะที่กลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสุขภาพของพนักงานด้วย ทั้งค่าจ้างและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางกายภาพและความสัมพันธ์ทางสังคม รวมถึงการพัฒนาสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม คุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การทั้งสองกลุ่มก็มีลักษณะที่เหมือนกัน คือ การมุ่งเน้นที่องค์ประกอบทางด้านกายภาพเป็นสำคัญ อาทิ สุขภาวะหรือสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น อันสอดคล้องกับผลการวิจัยของเฉลิมพล ไทหยางกูร (2544) ที่ได้สรุปว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในประเทศไทยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานในการตอบสนองอย่างตรงไปตรงมา และเที่ยงตรงในการดำเนินการตามนโยบายของการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานเท่านั้น โดยเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานซึ่งมุ่งไปที่การป้องกันและคุ้มครองทางกายภาพเพียงอย่างเดียว ซึ่งมุมมองคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ขององค์การทั้งสองกลุ่มส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก

กฎหมายที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานทางด้านกายภาพเป็นส่วนใหญ่ เช่น กฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น ดังแนวคิดของ Lawler (1980) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “กฎหมายที่ออกมาแล้วยังอ่อนด้อยในแง่ของ “ความหมายในตัวตน” (Meaningfulness of Jobs) บางประเทศในยุโรปพยายามออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ แต่ก็ประสบปัญหาในการหาวิธีวัดประเมิน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ MS-QWL จัดทำขึ้นโดยอาศัยข้อกำหนดในลักษณะของระบบการบริหารจัดการของระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) ที่มุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และป้องกันอุบัติเหตุหรือการบาดเจ็บจากการทำงาน (พรามร ศรีपालวิทย์, 2550) มาเป็นแนวทางในการจัดทำ อันส่งผลต่อมุมมองคุณภาพชีวิตการทำงานของกลุ่มที่ 2

การดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา

รายละเอียดการดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่มดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5: การดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
การจัดสรรงบประมาณ	- ส่วนหนึ่งของงบฯ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ - การจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็น	- ส่วนหนึ่งของงบฯ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ - การจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็น - การจัดสรรงบฯสำหรับการจัดการ QWL
บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ QWL	บุคคลในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน	ผู้บริหารและคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน
ขั้นตอนการดำเนินงาน	- การวางแผนการดำเนินงาน - การลงมือปฏิบัติ - การติดตามและตรวจสอบ - การปรับปรุงแก้ไข	- การแต่งตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบ - การกำหนดนโยบาย QWL - การวางแผนการดำเนินงาน - การลงมือปฏิบัติ - การติดตามและตรวจสอบ - การปรับปรุงแก้ไข - การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร
แนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน	ส่วนที่เกี่ยวกับงาน - การพัฒนาความรู้ - การพัฒนาสายอาชีพ - การออกแบบการทำงานใหม่ด้วยการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้	ส่วนที่เกี่ยวกับงาน - การพัฒนาความรู้ - การพัฒนาสายอาชีพ

ตารางที่ 5: การดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา (ต่อ)

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
แนวทาง	ส่วนที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน	ส่วนที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน
การจัดการ	- ค่าจ้างและสวัสดิการ	- ค่าจ้างและสวัสดิการ
คุณภาพชีวิต	- สภาพการทำงาน	- สภาพการทำงาน
การทำงาน (ต่อ)	- สุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงาน - ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น - การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน	- สุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงาน - ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น - การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรทั้งสองกลุ่มมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันทั้งการจัดสรรงบประมาณ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ QWL และขั้นตอนการดำเนินงาน อันเป็นผลมาจากรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันขององค์กรทั้งสองกลุ่ม โดยแนวทางการดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรทั้งสองกลุ่มมีแนวทางในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ประกอบด้วย

การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับงาน อันเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่พนักงานรับผิดชอบโดยตรง ได้แก่ 1) การพัฒนาความรู้ อาทิ การฝึกอบรม การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นต้น 2) การพัฒนาสายอาชีพ เช่น การจัดทำ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นต้น โดยมีความแตกต่างกันในเรื่อง 3) การออกแบบการทำงานใหม่ด้วยการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการที่ไม่พบในกลุ่มที่ 2 อันมีลักษณะที่สอดคล้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทของกลุ่มดังกล่าวซึ่งให้ความสำคัญกับสุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงานเป็นสำคัญ

การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน ได้แก่ 1) ค่าจ้างและสวัสดิการ เช่น การพิจารณาและทบทวนโครงสร้างเงินเดือนเป็นประจำทุกปี รวมทั้งการเทียบเคียงโครงสร้างค่าตอบแทนกับองค์กรซึ่งอยู่ในธุรกิจเดียวกัน (Benchmark) และการจัดตั้งกองทุนเกษียณอายุของพนักงาน เป็นต้น 2) สภาพการทำงาน อาทิ การจัดหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน เช่น การสร้างห้องน้ำสำหรับพนักงานหญิงตั้งครมภ์เพื่อความสะดวก หรือการจัดตั้งสถานรับเลี้ยงเด็กซึ่งเป็นบุตรของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และลดปัญหาพนักงานที่ต้องลาออกจากงานเพื่อไปเลี้ยงดูบุตร เป็นต้น 3) สุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงาน เช่น การจัดสวัสดิการในการรักษาพยาบาล การสนับสนุนการออกกำลังกายด้วยการจัดเตรียมสนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ ไว้ให้แก่พนักงาน เป็นต้น และ 4) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ การจัดตั้งชมรมต่าง ๆ

ของพนักงาน เป็นต้น รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน โดยมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

แนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การที่ศึกษาทั้งสองกลุ่มมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรการคลังในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจในรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมและเสริมรายได้ให้กับบุคลากร มีการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการทำงาน ให้โอกาสกับทุกคนให้ได้รับการพัฒนาในวิชาชีพอย่างทั่วถึงและทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีการบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค ให้ความสำคัญเป็นอิสระกับทุกคนในการทำงาน และให้ทุกคนได้มีการรับใช้สังคมอย่างเท่าเทียมกัน (ธีรนุช ติระณะประกิจ, 2546)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การทั้งสองกลุ่มมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือที่เรียกว่า “การจัดการแบบมีส่วนร่วม” (Participative Management) ทั้งการมีส่วนร่วมแบบตัวแทน ดังเช่น คณะทำงานคุณภาพชีวิตการทำงานและคณะกรรมการต่าง ๆ ขององค์การ หรือในรูปแบบของแผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน ซึ่งพบในบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความสามัคคี ลดการต่อต้านของพนักงาน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง อันเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรา เผือกพันธ์ (2545) ซึ่งสรุปไว้ว่า “การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหรือผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน” เพียงแต่การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่เป็นการมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ ขณะที่การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานอื่น ๆ ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนยังมีอยู่อย่างจำกัดและอยู่ในวงแคบ ถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดของ Cummings และ Molloy (1977) ที่กล่าวไว้ว่า “การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจได้แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นทั้งความพึงพอใจของบุคคลและผลผลิต โดยส่งผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจมากกว่าผลผลิต”

สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์การต้องการจะได้รับจากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งพบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม องค์การทั้งสองกลุ่มก็ยังคงมีการวัดประสิทธิภาพการจัดการ

คุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กร โดยตัวชี้วัดที่องค์กรทั้งสองกลุ่มใช้ในการวัดประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานมีลักษณะที่เหมือนกัน กล่าวคือ ประกอบด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ได้แก่ อัตราการลาออก อัตราการขาดลามาสาย อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ผลประกอบการขององค์กร อายุงานของพนักงาน รวมทั้งต้นทุนการผลิต และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน สมรรถนะของพนักงาน การเปิดใจในการเข้ามาพูดคุยปัญหา ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร การบอกต่อของพนักงาน การเอาใจใส่ต่องาน รวมทั้งความรู้สึกหลังเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 5 ประเภทตามแนวคิดของ Delamotte และ Takezawa (1984) อันประกอบด้วย ต้นทุน ผลผลิตภาพ คุณภาพ การถอนตัว และทัศนคติ โดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่องค์กรนำมาใช้มากที่สุด คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณในเรื่องอัตราการลาออก ซึ่งสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมือนกันขององค์กรทั้งสองกลุ่ม คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อดึงดูดและธำรงรักษาพนักงาน อันเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

รูปแบบการทำงานและกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา

รูปแบบการทำงานที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่มดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6: รูปแบบการทำงานที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
รูปแบบการทำงาน	<ul style="list-style-type: none">- การหมุนเวียนงาน- การมอบหมายงาน- การเพิ่มคุณค่าในงาน- การขยายขอบเขตของงาน- ทิมแก้ไขปัญหา- การส่งไปพัฒนากับผู้ร่วมทุน- การแลกเปลี่ยนงาน- การฝึกปฏิบัติในงานกับบริษัทผู้ให้บริการ	

การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับงานจากการออกแบบการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงงานที่พนักงานรับผิดชอบด้วยการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในงานประจำ พบว่า มีเพียงสององค์การในกลุ่มที่ 1 เท่านั้นที่มีการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากการออกแบบการทำงานใหม่ด้วยการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มที่ 2 ที่ไม่มีการจัดการในลักษณะดังกล่าว โดยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นรูปแบบการทำงานที่มีการนำมาใช้มากที่สุด อันเป็นรูปแบบการทำงานเช่นเดียวกับที่สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร คือ มีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรการคลังในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (ธีรนุช ตีระณะประกิจ, 2546)

สำหรับการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับตัวพนักงานซึ่งอยู่ในรูปของกิจกรรมนั้น พบว่า องค์การทั้งสองกลุ่มมีการดำเนินงานด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นด้านต่าง ๆ ที่เหมือนกัน ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้ง Walton (1975); Bruce และ Blackburn (1992) และ Cascio (1998) ดังแสดงในตารางที่ 7 ถึงแม้ว่าจะมีรายละเอียดของกิจกรรมในแต่ละด้านที่แตกต่างกันก็ตาม โดยตัวอย่างของกิจกรรมในแต่ละด้าน ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 7: กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - การมีสุขภาพที่ดี - ค่าตอบแทนและรายได้ที่เหมาะสม - การมีส่วนร่วมในสังคม - ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม - สภาพแวดล้อมการทำงาน - ที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย - ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน - การสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การมีสุขภาพที่ดี - ค่าตอบแทนและรายได้ที่เหมาะสม - การมีส่วนร่วมในสังคม - ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม - สภาพแวดล้อมการทำงาน - ที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย - ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน - การสื่อสาร

ตารางที่ 8: ตัวอย่างกิจกรรมแต่ละด้าน

ประเภทกิจกรรม	ตัวอย่างกิจกรรม
ด้านการมีสุขภาพที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> - ชมรมด้านกีฬาต่าง ๆ - การแข่งขันกีฬาภายใน หรือการแข่งขันกีฬากับชุมชน
ด้านค่าตอบแทนและรายได้ที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์ออมทรัพย์ - โครงการปลดหนี้
ด้านการมีส่วนร่วมในสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี - งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี
ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ให้กับสังคม และสถานศึกษาต่าง ๆ
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมพัฒนาโรงงาน “Big Cleaning Day” - โครงการแก้ไขปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ติดเครื่องมือกำจัดกลิ่น / การมีระบบบำบัดน้ำเสียหรือก๊าซชีวภาพ
ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการทริปท่องเที่ยวของครอบครัวพนักงาน (Family Trip) - การจัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กในสถานประกอบการ
ด้านการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้ - กิจกรรม Road Show

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า องค์กรทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมากกว่าการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน อันมีลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมและองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทขององค์กรทั้งสองกลุ่ม นั่นคือ การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานทางด้านกายภาพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ 2 ซึ่งให้ความสำคัญกับสุขภาวะหรือสุขภาพของพนักงานเป็นหลัก ทำให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานของกลุ่มดังกล่าวมุ่งเน้นที่คุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานมากกว่าส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน จึงทำให้ไม่มีการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยการนำรูปแบบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ มาใช้ในกลุ่มที่ 2

ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานและแนวทางแก้ไข ปัญหาขององค์กรที่ศึกษา

การดำเนินงานในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่ม ต่างพบปัญหาในการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 9 รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหามีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 9: ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
ปัญหาที่พบจากการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้ QWL และการจัดการ QWL ของพนักงาน - การให้ความร่วมมือของพนักงาน - การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง - การขาดงบประมาณในการดำเนินงาน - ความล่าช้าในการดำเนินงาน - ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อฝ่าย HR 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ความร่วมมือของพนักงาน - การขาดงบประมาณในการดำเนินงาน - การเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน - การใช้ชีวิตหลังเลิกงานของพนักงาน - แรงเสียดทานจากกระแสสังคม - มาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (MS-QWL)

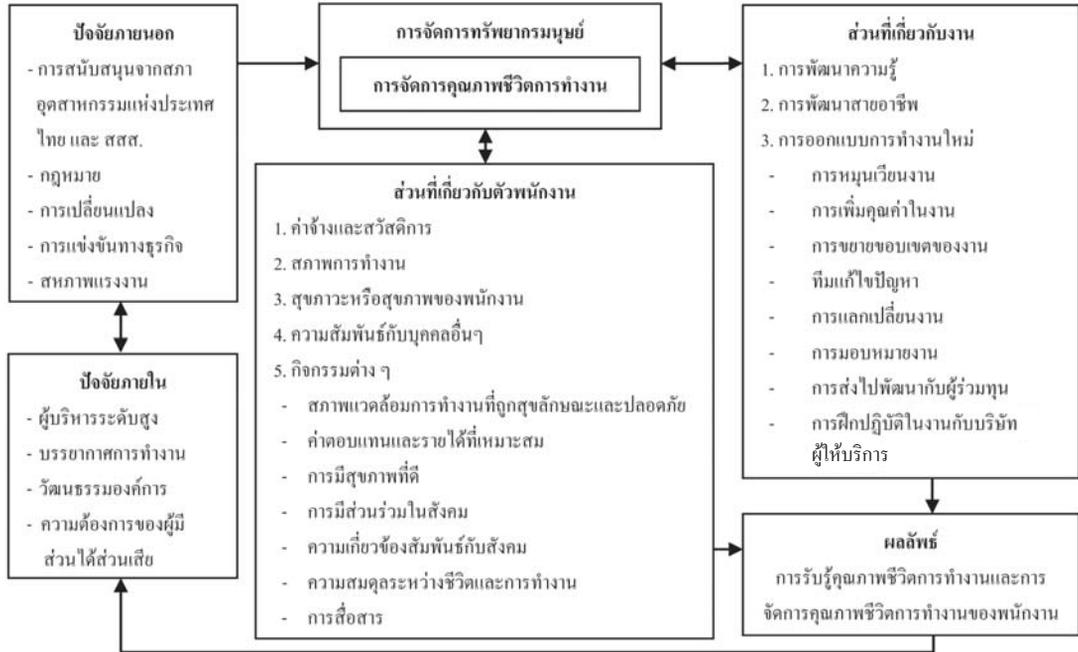
ตารางที่ 10: แนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ศึกษา

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
แนวทางการแก้ไข ปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างการรับรู้ของพนักงาน - กำหนดกระบวนการในการดำเนินงานที่มีความล่าช้าเป็น KPIs - ให้องค์กรที่พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นกลางเป็นผู้เก็บข้อมูลหรือสอบถามความรู้สึก/ข้อเท็จจริงจากพนักงานแทนฝ่าย HR 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจ - การจัดกิจกรรมในสถานที่ปฏิบัติงาน - การสร้างเครือข่าย/ภาคีกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือ - การจัดการกับการใช้ชีวิตหลังเลิกงานด้วยการยกระดับ MS-QWL - การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และขอคำแนะนำจากคณะกรรมการ MS-QWL รวมทั้งนำประสบการณ์ในการจัดทำระบบอื่น ๆ ของทีมงานมาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

ผลจากการศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบเหมือนกันในองค์กรทั้งสองกลุ่ม คือ การขาดงบประมาณในการดำเนินงาน และการให้ความร่วมมือจากพนักงาน อันมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับปัญหาในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมขององค์การ ประกอบด้วย ความไม่เพียงพอของงบประมาณ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน (ทัศนีย์ เหลืองตระกูล, 2552) โดยการให้ความร่วมมือจากพนักงานยังเป็นปัญหาหลักของกลุ่มที่ 2 ด้วย ซึ่งมีสาเหตุที่สำคัญมาจากการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อันสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง Evaluative Research on MS-QWL Phase II Program ซึ่งพบว่า การสื่อสารภายในเกี่ยวกับโปรแกรม MS-QWL ในสถานประกอบการเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยปัญหาที่เฉพาะเจาะจงนี้จะนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานและหัวหน้างานทั้งหมด และนำไปสู่ความล้มเหลวของโปรแกรม MS-QWL สำหรับโรงงานที่เริ่มนำ MS-QWL ไปใช้ในอนาคต (บุญจง ขาวสิทธิวิงษ์, 2549) ในขณะที่ปัญหาหลักของกลุ่มที่ 1 คือ การรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานและการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่เป็นระบบและไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งสองกลุ่มมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากผลการศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในบริษัทที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมประจำปี 2551 และบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สามารถสรุปตัวแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การธุรกิจไทย (ดังภาพที่ 1) ได้ดังนี้ คือ การนำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้ในองค์การมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและ สสส. กฎหมาย การเปลี่ยนแปลง การแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งสภาพแรงงาน และปัจจัยภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงทั้งความสนใจและการผลักดันรวมถึงการเห็นความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทางในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ ส่วนที่เกี่ยวกับงาน และส่วนที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานและการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน อันเป็นผลลัพธ์จากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของบุคคล โดยผลลัพธ์ดังกล่าวจะสะท้อนกลับไปเป็นปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญทั้งในแง่ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นข้อมูลที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารระดับสูงในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การต่อไป



ภาพที่ 1: ตัวแบบการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรธุรกิจไทย

บทสรุป

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรธุรกิจไทย ทั้งด้านปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ การดำเนินงาน แนวทางในการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ปัญหาที่พบจากการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน โดยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ รัฐบาลควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการเรื่องคุณภาพชีวิตในที่ทำงานมีผลทางการปฏิบัติในองค์กรมากขึ้น รวมถึงการขยายขอบเขตในการนำ MS-QWL ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยไม่จำกัดอยู่เพียงองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเท่านั้น ด้วยการกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่จูงใจ อาทิ การที่องค์กรสามารถนำค่าใช้จ่ายในการจัดทำ MS-QWL มาหักลดหย่อนภาษี (Tax Refund) ได้เมื่อได้รับการรับรอง MS-QWL เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับตัวงานที่พนักงานรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น อันเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ ไม่ได้ทำการศึกษาถึงผลลัพธ์จากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรทั้งสองกลุ่ม ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป คือ การศึกษาถึงผลลัพธ์จากการจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมพล ไทยางกูร. (2544). Quality of Work Life (QWL): International Perspective with Thai Aspect. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 2, 78-93.
- ทัศนีย์ เหลืองตระการกูร. (2552). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธีรนุช ตีระณะประกิจ. (2546). *แนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรการคลังในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญจง ขาวลือทิวงษ์. (2549). Evaluative Research on MS-QWL Phase II Program. *พัฒนาสังคม*, 8(2), 219-238.
- พราหมณ์ ศรีपालวิทย์. (2550). ลดความเสี่ยงในการทำงานด้วยมาตรฐาน OHSAS 18001. *วารสาร For Quality*, 14, 32-35.
- พิชิต เทพวรรณ. (2550). คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าของคนผู้ผลงาน. *วารสาร Strategy + Marketing*, 6, 118-119.
- เพ็ญศรี รุบวิเชตร. (2546). คุณภาพชีวิตของการทำงาน: เพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการแบบไทย. *วารสารวิชาการด้านบริหารธุรกิจ บัญชี และเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 1, 102-118.
- ภัทรา เผือกพันธ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2546). *Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์. (2551). *มาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Management System of Quality of Work Life)*. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

- Bruce, M., & Blackburn, J. (1992). *Balancing Job Satisfaction and Performance*. New York: Quorum Books.
- Cascio, F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Prots.* (5th ed.). New York: McGraw-Hill International Editions.
- Cohen-Rosenthal, Edward. (1983). Worker Participation in Management: A Guide for the Perplexed. In *Quality of Working Life: Perspective of Business and the Public Sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Pp. 159-192.
- Cummings, T.G., & Molloy, S. (1977). *Improving Productivity and the Quality of Work Life*. USA: Praeger.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Essentials of Organization Development and Change*. USA: South-Western College Publication.
- Delamotte, Yves., & Takezawa, Shin-ichi. (1984). *Quality of Working Life in International Perspective*. Geneva: International Labour Ofce.
- Greenberg, D., & Glaser, M. (1980). Some Issues in Joint Union-Management, Quality of Work Life, Improvement Efforts. Retrieved April 1, 2009, from W.E. Upjohn Institute For Employment Research. http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage01/0000019b/80/34/3b/66.pdf
- Hackman, J., & Suttle, J. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organization Change*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- International Organization for Standardization. (2010). Quality Management Principles: System Approach to management. Retrieved September 10, 2010, from ISO Standards. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-5.htm
- Kalayanee Koonmee, & Busaya Virakul. (2007). Ethics, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of HR and Marketing Managers in Thai Business. *NIDA Development Journal*, 47, 67-97.
- Lawler, E. (1980). Legislation and the Quality of Work Life. In *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. Lawler, E., Nadler, A., & Cortlandt Cammann. New York: A Wiley-Interscience. Pp. 91-100.
- Leung, Kwok., & Rensvold, B. (2009). Survey on Quality of Work Life of Hong Kong Employees. Retrieved May 20, 2009, from Department of Management, College of Business, City University of Hong Kong. <http://www.cb.cityu.edu>.

hk/mgt/index.cfm?category=research&page=project_qwl&pagesubtitle=Applied%20Research%20Projects

Piccinini, V.C., & Tolfo, S. (1998). The Best Companies to Work in Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions between Theory and Practice. Retrieved February 12, 2009, from Miami University. <http://www.sba.muohio.edu/ABAS/1998/QVTABAS.pdf>

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, D. (1994). *Managing Organizational Behavior*. (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Walton, E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. In *The Quality of Working Life: Problems, Prospects and the State of the Art*. (Volume One.). Louis, E., Cherns, B., & Associates. New York: A Division of Macmillan. Pp. 91-104.