

**การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียดกับ  
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง**  
**PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF WORK LIFE, STRESS  
AND JOB PERFORMANCE OF TELEMARKETING REPRESENTATIVE IN AN  
INSURANCE COMPANY**

วารางคณา เอกอัจฉริยา<sup>1\*</sup> ทิพทินนา สมุทรานนท์<sup>2</sup>  
*Warangkana Akeutchariya<sup>1\*</sup>, Thipthinna Smuthranont<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup>*Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences,  
Kasetsart University.*

<sup>2</sup>ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup>*Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University.*

*\*Corresponding author, E-mail: warangkanaa@gmail.com*

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียด กับผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 202 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอย แบบพหุคูณแบบ Stepwise ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวและแบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายและแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกและทางลบ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จและแบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียด ผลการปฏิบัติงาน

### **Abstract**

The objectives of this research were to study: the relationship between perceived organizational culture, quality of work life, stress and job performance; and factors could predict job performance of telemarketing representatives. The samples used in the research consisted

of 202 telemarketing representatives. Percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis were used for data analysis. Results showed that: adaptability and bureaucratic of perceived organizational culture and overall quality of work life were positively correlated with job performance ( $p < 0.01$ ), clan of perceived organizational culture was positively correlated with job performance ( $p < 0.05$ ), only mission of perceived organizational culture was negatively correlated with job performance ( $p < 0.05$ ); and adaptability, mission, bureaucratic of perceived organizational culture, and adequate and fair compensation of quality of work life could be used to predict job performance ( $p < 0.01$ ).

**Keywords:** Organizational Culture, Quality of Work Life, Stress and Job Performance

## บทนำ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมามีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง อาทิ ปัญหาหนี้สาธารณะของกลุ่มประเทศในทวีปยุโรป การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อุทกภัย ล้วนส่งผลเสียหายต่อหลายภาคส่วน เช่น ภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว แต่ในธุรกิจประกันภัยนั้น กล่าวได้ว่าสวนทางกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากประชาชนต่างหันมาให้ความสนใจทำประกันภัยมากขึ้นเพราะช่วยคุ้มครองความเสี่ยงให้กับตนเองและครอบครัว

การประกันภัยเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการบริหารการเงิน เพราะเป็นวิธีที่ทำให้สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่อาจเกิดต่อบุคคลหรือทรัพย์สินได้ทุกเมื่อ โดยที่บริษัทประกันภัยจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายด้วยการทดแทนความเสียหายให้ตามวงเงินที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ บริษัทประกันภัยจึงมีความสำคัญและบริษัทประกันภัยกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบริษัทที่ได้รับการเพิ่มอันดับจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (S&P)

ปรับจากระดับ A+ เป็นระดับ AA- การปรับเพิ่มอันดับดังกล่าวแสดงถึงความมั่นคงแข็งแกร่งของเงินทุนและควมมีเสถียรภาพทางด้านการเงินของบริษัท โดยวัดจากความสามารถในการทำกำไรของบริษัท และตำแหน่งในตลาดของบริษัทอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งมากเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการประกันภัยระดับโลกรายอื่น นอกจากนี้ S&P ยังคาดการณ์ว่า บริษัทจะมีการเติบโตอย่างมากในเอเชียแปซิฟิก ลาตินอเมริกา และจีน โดยจะมีเบี้ยประกันภัยรับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในภูมิภาคเหล่านี้ในอีก 5 ปีข้างหน้า [1] ทั้งนี้การที่บริษัทจะเติบโตขึ้นไปได้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือ การมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะพนักงานขายทางโทรศัพท์ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดในองค์กรและเป็นส่วนงานที่ทำผลกำไรให้กับองค์กร ถ้าพนักงานขายทางโทรศัพท์มีผลการปฏิบัติงานที่ดี สามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้กับองค์กรได้ ก็จะทำให้ห้องกิจการสามารถที่จะขยายธุรกิจและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่เป็นกลุ่มธุรกิจเดียวกัน การที่พนักงานขายทางโทรศัพท์จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ นั้น สามารถทราบได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งต่อตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร ทำให้

ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือไม่ ควรเสริมหรือปรับปรุงในเรื่องใดที่จะทำให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ [2] ทั้งนี้พนักงานในองค์กรการจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้นก็เป็ปัจจัยหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานภายในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีอยู่นั้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือกันอย่างแท้จริงในการทำงาน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือควบคุมในการทำงาน [3] นอกจากนี้ปัจจัยในเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแล้วยังมีอีกปัจจัยที่สำคัญ คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้กระแสในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับและได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานสามารถใช้ส่วนหนึ่งของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุดได้ [4] และอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน คือ ความเครียด ความเครียดจากการทำงานนั้นเกิดจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเฉพาะเรื่องงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยความไม่มั่นคงของงาน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพของร่วมงาน [5] ซึ่งเมื่อกล่าวถึงในด้านการทำงานนั้นความเครียดไม่ได้ส่งผลเสียหายเสมอไป แต่ยังคงส่งผลในเชิงบวกอีกด้วย โดยความเครียดที่อยู่ในระดับปานกลางจะส่งผลดีต่องาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ แต่ในบางครั้งความเครียดก็ส่งผลเชิงลบ นั่นก็คือ เมื่อพนักงานเกิดความเครียดสุขภาพแยลง วิดกกังวล ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานแยลง [6]

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียด ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยที่ทำการศึกษ โดยบริษัทประกันภัยที่ผู้วิจัยทำการศึกษานี้เป็นบริษัทแรกที่มีช่องทางขายประกันภัยผ่านทางโทรศัพท์ มีจำนวนพนักงานขายประกันภัยมากที่สุด และมีการจ่ายอัตราค่าคอมมิชชันสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทประกันภัยอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยผู้วิจัยจะนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน การป้องกันและแก้ไขความเครียด ตลอดจนการนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยที่ทำการศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

พนักงานขายทางโทรศัพท์ หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีหน้าที่เสนอขายประกันภัยให้แก่ลูกค้าที่ถือบัตรเครดิตผ่านช่องทางโทรศัพท์ เป็นพนักงานประจำโดยได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือนจากองค์กร

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นแล้วเกิดการแปลความหมายโดยอาศัยความเชื่อ ค่านิยม และประเพณี ที่บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติร่วมกัน และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่ง โดยเลือกแนวคิดของ Daft [7] มาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว คือ ผู้นำในองค์การจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

- วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายมุ่งให้บริการลูกค้า ให้ความสำคัญต่อการแข่งขันและเอาชนะ โดยพนักงานที่ผลงานดีจะได้ค่าตอบแทนสูง

- วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย คือ การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก บรรยากาศในการทำงานจะคล้ายครอบครัว มุ่งเน้นความร่วมมือความเอาใจใส่เอื้ออาทร

- วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ คือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวา เพื่อให้เกิดความมั่นคงความมีระเบียบ มุ่งการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ

ในการวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของตราฟ มีจำนวนข้อคำถาม 19 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เป็นข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามเชิงบวกคำตอบเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน เห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน และถ้าเป็นข้อคำถามทางลบจะให้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 19 - 95 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับต่ำ

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การบริหารชีวิตให้เจริญก้าวหน้าโดยการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล โดยเลือกแนวคิดของวอลตัน อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [8] มาใช้ในการศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ คือ การที่พนักงานได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอในการดำรงชีวิต

- การมีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ คือสถานที่ทำงานสะอาด ปราศจากสิ่งรบกวนและมีความปลอดภัย

- การพัฒนาความสามารถของบุคคล คือ การให้แต่ละบุคคลมีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถได้พัฒนาความรู้และทักษะ

- ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน คือ ความเชื่อที่มีต่อความก้าวหน้าและมั่นคงในอนาคต

- การบูรณาการด้านสังคม คือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับ

- ธรรมเนียมขององค์การ คือนโยบายที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติงานและมีสิทธิแสดงความคิดเห็น

- ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่น คือ การมีเวลาที่เป็นสัดส่วนเหมาะสมสำหรับชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว

- การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน คือการให้ความร่วมมือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของวอลตัน อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [8] มีจำนวนข้อคำถาม 41 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เป็นข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามเชิงบวกคำตอบจริงมากที่สุดให้ 5 คะแนน จริงให้ 4 คะแนน จริงปานกลางให้ 3 คะแนน จริงน้อยให้ 2 คะแนน

ไม่จริงเลยให้ 1 คะแนน และถ้าเป็นข้อคำถามทางลบจะให้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 41 - 205 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับสูง ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับต่ำ

ความเครียด หมายถึง สภาวะที่ซับซ้อนของร่างกายและจิตใจอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่บีบบังคับเป็นสิ่งกระตุ้น และเกิดการตอบสนองทางสรีระและอารมณ์ทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพและการทำงานของบุคคล

ในการวัดความเครียด ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามจากแบบสอบถามของกรมสุขภาพจิต [9] มีจำนวนข้อคำถาม 20 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบเป็นประจำให้ 4 คะแนน เป็นบ่อยๆ ให้ 3 คะแนน เป็นครั้งคราวให้ 2 คะแนน ไม่เคยเลยให้ 1 คะแนน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 20 - 80 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความเครียดในระดับสูง ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเครียดในระดับต่ำ

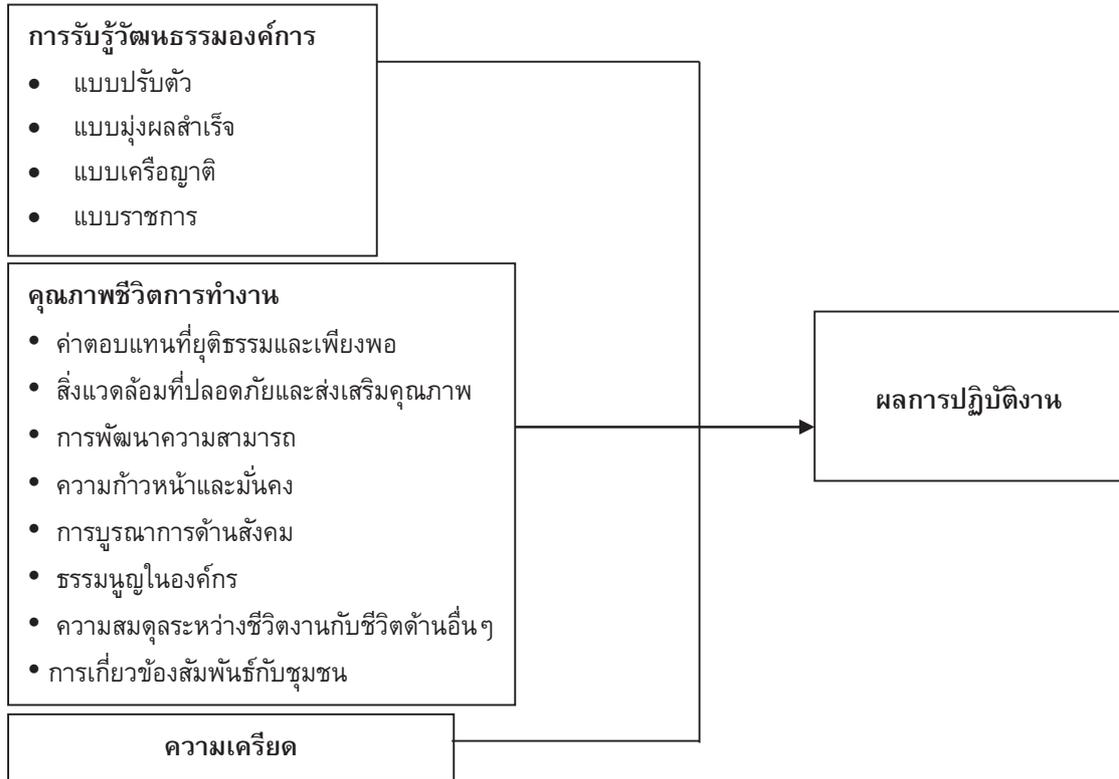
ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากการทำงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผลที่แสดงออกมานั้นสามารถวัดความสามารถของแต่ละบุคคลได้

ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามมาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มีหน้าที่ควบคุมพนักงานโดยตรงเป็นผู้ประเมิน มีข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ โดยวัดเกี่ยวกับคุณภาพงาน ยอดขาย และพฤติกรรมในการทำงาน เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คำตอบดีเยี่ยมให้ 5 คะแนน ดีให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน พอใช้ให้ 2 คะแนน ต้องปรับปรุงให้ 1 คะแนน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาความสามารถในการทำนายผลการปฏิบัติงานจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน คุณภาพชีวิตการทำงานจำแนกเป็น 8 ด้าน และความเครียดของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

ในการวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดที่ได้จากการรวบรวมเอกสารจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของดราฟท์ คุณภาพชีวิตการทำงานของวอลตัน และความเครียดของกรมสุขภาพจิต ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

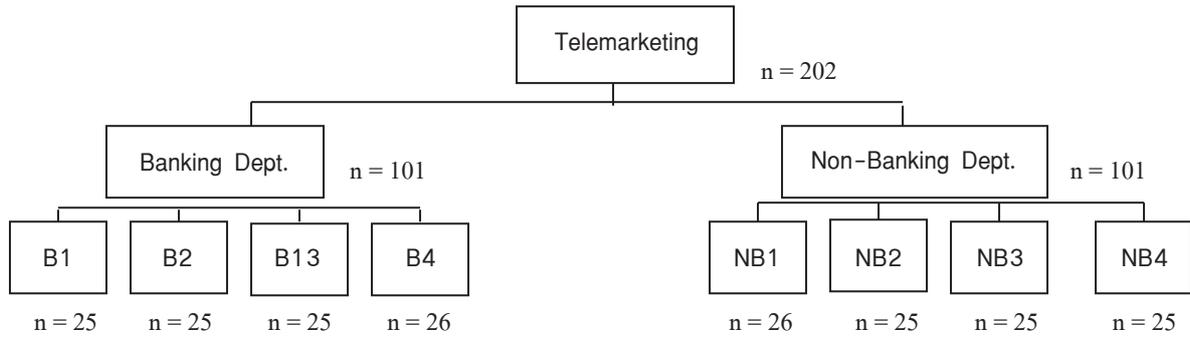
### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้ ผู้วิจัยนำแบบวัดไปมอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งผ่านไปยังหัวหน้างานและพนักงานชาย ประกันภัยแต่ละแผนก โดยแบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ แบบวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน และแบบวัดความเครียดแจกให้กับพนักงานชาย ประกันภัยตามรายชื่อที่ได้จากการสุ่มจับฉลาก และแบบวัดผลการปฏิบัติงานแจกให้กับหัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้ประเมิน พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการแจกและการทำแบบวัดอย่างชัดเจนโดยหัวหน้างาน แต่ละแผนกเป็นผู้รวบรวมแบบวัดคืนจากพนักงาน และส่งต่อให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 2 สัปดาห์ แบบวัดที่แจกไปทั้งหมด 210 ฉบับ ได้กลับคืนมา 205 ฉบับ แล้วคัดเฉพาะแบบวัดที่สมบูรณ์

จำนวน 202 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.20 หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง จำนวน 422 คน จากการเปิดตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan [10] ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 202 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งพนักงานชายตามแผนกที่พนักงานสังกัด ซึ่งแต่ละแผนกนั้นจะแยกตามประเภทบัตรเครดิต ที่พนักงานต้องเสนอขายประกันภัยทางโทรศัพท์ ต่อจากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก



ภาพที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน และระดับการศึกษาสูงสุด เป็นแบบให้เลือกตอบและเติมข้อความ

ตอนที่ 2 แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้สร้างโดยการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของ Daft [7] ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 19 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อนำไปตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา พบว่า แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.817, 0.788, 0.889 และ 0.912 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แบบวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างโดยการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของวอลตัน อังอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [8] ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 41 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า โดยจำแนกออกเป็น

5 ระดับ คือ จริงมากที่สุด จริง จริงปานกลาง จริงน้อย ไม่จริงเลย เมื่อนำไปตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.927 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอเท่ากับ 0.8378 ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพเท่ากับ 0.8387 ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลเท่ากับ 0.7094 ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงานเท่ากับ 0.7950 ด้านการบูรณาการด้านสังคมเท่ากับ 0.8713 ด้านธรรมาภิบาลในองค์กรเท่ากับ 0.7074 ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับด้านอื่นๆ เท่ากับ 0.7333 และด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชนเท่ากับ 0.8798

ตอนที่ 4 แบบวัดความเครียด ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามมาจากแบบสอบถามของกรมสุขภาพจิต [9] โดยวัดเกี่ยวกับความเครียดที่ส่งผลต่อความผิดปกติของร่างกาย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ คำถามเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า โดยจำแนกออกเป็น 4 ระดับ คือ เป็นประจำ เป็นบ่อยๆ เป็นครั้งคราว ไม่เคยเลย เมื่อนำไปตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.917

ตอนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามมาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ผู้บังคับบัญชา ระดับต้นที่มีหน้าที่ควบคุมพนักงานโดยตรง เป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยวัดเกี่ยวกับคุณภาพงาน ยอดขาย และพฤติกรรมในการทำงาน ข้อคำถามเป็นแบบ วัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีเยี่ยม ดี ปานกลาง พอใช้ ต้องปรับปรุง เมื่อนำไปตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.899

ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
 1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง  
 2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง  
 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล  
 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปร 5) การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป

### ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง จำนวน 202 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 มีอายุอยู่ระหว่าง 27 - 33 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 59 มีสถานภาพสมรสโสดจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10 มีอายุงานต่ำกว่า 4 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 72.30 และพนักงานส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียดและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (r)	p
<b>การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>.141</b>	<b>.045*</b>
- แบบปรับตัว	.185	.008**
- แบบมุ่งผลสำเร็จ	-.159	.024*
- แบบเครือข่าย	.172	.015*
- แบบราชการ	.206	.003**
<b>คุณภาพชีวิตการทำงาน</b>	<b>.221</b>	<b>.002**</b>
- ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ	.147	.037*
- สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ	.140	.047*
- การพัฒนาความสามารถของบุคคล	.139	.048*

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานของพนักงาน (r)	p
- ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	.141	.045*
- การบูรณาการด้านสังคม	.143	.043*
- ธรรมเนียมในองค์กร	.147	.037*
- ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ	.152	.031*
- การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน	.145	.039*
<b>ความเครียด</b>	<b>.068</b>	<b>.334*</b>

\*\*P< 0.01 และ \*P< 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบราชการมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก (r=0.185 และ 0.206 ตามลำดับ, P<0.01) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก (r=0.172, P<0.05) และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางลบ (r=0.159, P<0.05)

คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.221, P < 0.01) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณภาพชีวิต

การทำงานในทุกด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมคุณภาพ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ และด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (r=0.037, 0.047, 0.048, 0.045, 0.043, 0.037, 0.031 และ 0.0039 ตามลำดับ)

ความเครียดมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

ตัวพยากรณ์	B	Beta	t	p
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว	.169	.164	2.081	.039*
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ	-.453	-.449	-5.672	.000**
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ	.366	.348	4.026	.000**
คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทน ที่ยุติธรรมและเพียงพอ	.114	.129	1.978	.049*
<b>ค่าคงที่ (Constant) = 3.212</b>				
<b>R = 0.439</b>		<b>R<sup>2</sup> = 0.192</b>		<b>R<sup>2</sup>adj = 0.176</b>
				<b>F = 11.739**</b>

\*\*P<0.01 และ \*P<0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า การศึกษาเพื่อหาตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ก่อนการวิเคราะห์ได้ทำการตรวจสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ พบว่ามีความสัมพันธ์ไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.80 [11] จากนั้นนำเข้าสมการวิเคราะห์ถดถอย ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทน ที่ยุติธรรมและเพียงพอ โดยตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ ( $P < 0.01$ ) โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ได้ร้อยละ 19.20 ( $R^2 = 0.192$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R = 0.439$ )

### สรุปและอภิปรายผล

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวแบบเครือข่ายและแบบราชการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าพนักงานขายที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ในทำนองเดียวกันพนักงานขายที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวแบบเครือข่ายและแบบราชการต่ำเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำเช่นเดียวกัน

1.1 ในส่วนของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวนั้น อาจเป็นเพราะว่าพนักงานขายมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวสูงเนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานขายกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าที่จะนำเสนอ

เทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอขายประกันภัยและเทคนิคการตอบข้อโต้แย้งต่างๆ ของลูกค้า ทำให้พนักงานขายคนอื่นๆ นำเทคนิคไปปรับใช้เพื่อให้สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยหัวหน้างานควรมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่นำเสนอความคิดเห็นต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น ในส่วนของพนักงานที่ได้รับรางวัลก็จะรู้สึกสนุกในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังนั้นองค์กรต้องกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่สร้างสรรค์แตกต่างไปจากเดิม และต้องฉับไวในการสนองตอบกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ทันการ [12] ดังนั้นพนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Robbins [13] กล่าวว่าองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเชิงรุกมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดเห็น และกล้าเสี่ยงในการทำงานทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ehtesham และคณะ [14] ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยในปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

1.2 ในส่วนของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายอาจเนื่องมาจากพนักงานต่างให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในทีม พนักงานต่างช่วยเหลือกันทำงาน แบ่งปันความรู้ข่าวสารใหม่ๆ ในด้านประกันภัย ให้กับเพื่อนในทีม เพื่อที่จะได้พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีบรรยากาศในการทำงานคล้ายครอบครัว มีความรู้สึกเป็นกันเอง ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือกัน

ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี จึงตั้งใจทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังนั้น พนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบ เครือญาติจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Lussier [15] กล่าวว่า การที่ ในองค์กรให้ความร่วมมือกันทำงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ระดับขวัญและกำลังใจมีมากขึ้น พนักงานก็จะมีความสุขในการทำงานและเกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mannion และคณะ [16] ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพของประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

1.3 ในส่วนของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการอาจเนื่องมาจากองค์กรได้กำหนดกฎระเบียบวินัยและขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ ห้ามนำอาหารและเครื่องดื่มเข้ามารับประทาน กฎระเบียบต่างๆ ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้แจ้งให้พนักงานทุกคนทราบตั้งแต่วันปฐมฤกษ์ เป็นระเบียบที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ถ้าพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ จะเกิดความ เป็นระเบียบเรียบร้อยในองค์กร พนักงานจะมีสมาธิในการทำงานเต็มที่ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี พนักงานจะไม่มี ความกังวลเรื่องถูกลงโทษ และเกิดความสุขในการทำงาน มีกำลังใจในการทำงานและเร่งทำยอด ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีเช่นกัน ดังนั้นพนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Cooke and Lafferty [17] กล่าวว่า องค์กรที่มีกำหนดแบบแผน ที่พนักงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสงบ ลดความขัดแย้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Ogbonna and Harris [18] ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของบริษัทต่างๆ ในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

1.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าพนักงานชายที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จสูงจะมีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่พนักงานชายที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จต่ำจะมีผลการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จสูง องค์กรมุ่งเน้นเรื่องการแข่งขัน มุ่งกดดันเรื่องยอดขาย ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น และไม่ได้คำนึงเรื่องอื่นๆ เช่น ศักยภาพของตัวพนักงานเอง ทัศนคติในการทำงาน ความเหนื่อยล้าจากการทำงานหนักทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย สมาธิในการทำงานลดลง ดังนั้นแม้จะพยายามมุ่งเน้นเรื่องยอดขายมากเท่าไร แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพพนักงานหรือรับฟังปัญหาให้คำปรึกษากับพนักงาน แต่ละคนนั้น พนักงานอาจมีความรู้สึกที่ว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสนใจหรือมีความรู้สึกผูกพันกับตัวพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลในทางบั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย [19] ในทางกลับกันถ้าพนักงานชายมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จต่ำ อาจเนื่องมาจากองค์กรไม่ได้มุ่งกดดันเรื่องยอดขายเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นพนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จจึงมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Locke and Latham

[20] กล่าวว่า องค์การที่มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดทิศทางการทำงานว่าต้องลงแรงมากน้อยเพียงใดจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้พนักงานได้เพิ่มความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปจนพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ ทำให้พนักงานรู้สึกท้อถอยและส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดี

**สมมติฐานที่ 2** คุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

คุณภาพชีวิตการทำงาน (ทุกด้าน) ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการบูรณาการด้านสังคม ด้านธรรมเนียมในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ และด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

2.1 บริษัทได้กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานชาย โดยมีทั้งเงินเดือนและค่าคอมมิชชัน ซึ่งค่าคอมมิชชันนั้นถือได้ว่าการจ่ายอย่างยุติธรรม โดยคำนวณจากยอดขายประกันภัย ซึ่งพนักงานชายที่ทำยอดขายได้สูงจะได้รับค่าคอมมิชชันสูงกว่าพนักงานชายที่ทำยอดขายได้น้อยกว่า ดังนั้น ค่าคอมมิชชันจึงเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าพนักงานชายตั้งใจทำงาน เร่งทำยอดขายได้สูง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดี พนักงานก็จะได้รับค่าคอมมิชชันมากตามไปด้วย ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ จึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับที่สมชาย หิรัญภักดี [19] กล่าวว่า

การที่บริษัทกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงและยุติธรรม จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะการเน้นจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นรากฐานที่นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและรู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งจึงปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามมากขึ้น ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสอดคล้องกับ Herzberg และคณะ [21] กล่าวว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่ชอบงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรวาล นภาภาค [22] ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ อาจเป็นเพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี การเข้าออกประตูต้องแตะบัตรผ่านประตู บุคคลภายนอกจึงไม่สามารถเข้ามาได้ มีแม่บ้านคอยดูแลเรื่องความสะอาด มีบรรยากาศการทำงานที่ดี สดชื่น ไม่อับชื้น ส่งผลให้พนักงานมีสมาธิในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ จึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Correll [23] กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทำให้พนักงานมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ รู้สึกกระปรี้กระเปร่า มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจในการ

ทำงานมากขึ้นและช่วยส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสีบศักดิ์สีบสกุล [24] ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธร ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล เนื่องมาจากองค์การได้ส่งพนักงานไปอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นประจำ เช่น หลักสูตรการเจรจาต่อรอง การปิดการขาย การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานชายมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Noe [25] กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานของพนักงาน ซึ่งการฝึกอบรมนั้นเป็นหนึ่งในวิธีพัฒนาพนักงาน โดยเน้นฝึกอบรมทักษะที่ใช้ในงานปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้ส่งผลกับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของคมกฤษ รัตนคร [26] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.4 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เนื่องมาจากถ้าพนักงานรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความก้าวหน้า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะได้ปรับไปเป็นตำแหน่งหัวหน้างาน ซึ่งเป็นเหมือนแรงจูงใจให้พนักงานพยายามตั้งใจทำงาน และนอกจากนี้

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะได้ปรับจากพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคงมากขึ้น องค์การให้ความสำคัญและใส่ใจพนักงานก็จะตั้งใจทำงานเพื่อจะได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Dessle [27] กล่าวว่า องค์การมีนโยบายสนับสนุนพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานดี ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าในงาน และเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริต คงเผ่าพงษ์ [28] ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า คุณภาพชีวิตด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

2.5 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการด้านสังคม อาจเนื่องมาจากพนักงานมีเป้าหมายของทีมที่ต้องทำยอดขายร่วมกัน จึงมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และร่วมมือกันทำงาน มีหัวหน้างานที่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง คอยให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ เมื่อพนักงานต่างให้ความร่วมมือกันทำงานก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการด้านสังคมจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Umstot [29] กล่าวว่า การร่วมมือกันของคนในองค์การมีความสำคัญทำให้พนักงานรู้สึกถึงการรวมกันเป็นหนึ่งเดียว และมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะส่งผลดีทั้งต่อตัวพนักงานและต่อองค์การ

สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรวาล นภาภาศ [22] ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.6 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านธรรมณูญ ในองค์กรอาจเนื่องมาจากพนักงานทุกคนได้รับความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบและยึดถือกฎระเบียบเดียวกันกับพนักงานทุกคน และพนักงานก็สามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆ กับทางหัวหน้างาน โดยที่หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยที่ไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการทำงาน ไม่รู้สึกถูกเอาเปรียบหรือไม่ได้รับความยุติธรรม พนักงานก็จะตั้งใจปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านธรรมณูญในองค์กรจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Wyatt [30] กล่าวว่า การที่องค์กรได้ให้โอกาสพนักงานเข้าไปมีบทบาทในการทำงาน โดยการให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการที่องค์กรให้ความยุติธรรมในการทำงานกับพนักงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสีบศักดิ์ สีบสกุล [24] ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธร ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.7 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ อาจเนื่องมาจาก พนักงานชายสามารถแบ่งเวลาการทำงานและช่วงเวลาที่พักผ่อนให้มีความสมดุลกัน พนักงานชายจึงไม่มีความกังวลและมีความสุขในการทำงาน สามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้เต็มที่ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ จึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Huse and Cummings [31] กล่าวว่า การที่พนักงานมีความสมดุลของช่วงเวลาทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีความสมดุลของการทำงานกับการใช้เวลาว่าง และมีเวลาให้กับครอบครัว ทำให้พนักงานชายได้มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียด ไม่ต้องคอยกังวลเรื่องส่วนตัว ทำให้พร้อมปฏิบัติงานได้เต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของสีบศักดิ์ สีบสกุล [24] ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธร ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.8 คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชน อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยเหลือสังคม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ตนเองทำและองค์กรการของตน มีความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานจะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและรับผิดชอบต่อสังคม เกิดความตั้งใจในการทำงาน อยากทำให้องค์กรเจริญเติบโตมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังที่ Drafke and Kossen [32] กล่าวว่า การที่องค์กรเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมหรือกิจกรรมขององค์กรให้ประโยชน์กับสังคม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง และอยากทำงานตั้งใจทุ่มเทให้กับองค์กรเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรวาล นภาภาส [22] ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 3** ความเครียดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

ความเครียดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากมาจากลักษณะงานขายเป็นงานที่มีเป้าหมายมีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอน องค์กรให้ความใส่ใจกับพนักงานขาย ซึ่งถ้าพนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ก็จะได้รับค่าคอมมิชชันจำนวนมาก ได้รับสิทธิไปท่องเที่ยวต่างประเทศซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่มากกว่าตำแหน่งอื่นๆ ในองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนดังกล่าว ทำให้เกิดแรงจูงใจที่อยากจะทำยอดขายให้ได้สูง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งถ้าพนักงานรู้สึกเครียดหรือเจ็บป่วย องค์กรก็มีห้องพยาบาลให้พนักงานสามารถนอนพักแล้วกลับมาทำงานได้หรือพนักงานสามารถใช้สิทธิการลาพักร้อนโดยไม่ถูกหักเงินเดือน ดังนั้นแม้ว่าจะมีความรู้สึกเครียดก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะมีแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานขายได้ จึงทำให้ความเครียดไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kousar และคณะ [33] ได้ทำการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรข้ามชาติที่อยู่ในเมืองไพลาลาบาด ประเทศปากีสถาน จำนวน 65 คน พบว่าความเครียดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**สมมติฐานที่ 4** การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์ความเครียด และคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ในบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งได้

การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบปรับตัว การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 19.20 โดยที่การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบปรับตัว การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลเชิงลบกับผลการปฏิบัติงานสาเหตุที่การรับรู้วัฒนธรรมมองการณ์แบบปรับตัวสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกได้ อาจเนื่องจากธุรกิจประกันภัยมีการแข่งขันกันสูง หัวหน้างานจะเป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานขายกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าที่จะนำเสนอเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอขายประกันภัย และเทคนิคการตอบข้อโต้แย้งต่างๆ ของลูกค้า ทำให้พนักงานขายคนอื่นๆ นำเทคนิคไปปรับใช้เพื่อให้สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น โดยหัวหน้างานมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่นำเสนอความคิดเห็นต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น ในส่วนของพนักงานที่ได้รับรางวัล

ก็จะรู้สึกสนุกในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังที่ Greenberg and Baron [34] กล่าวว่า การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ทำงานเชิงรุก ก่อให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ในส่วนต่อมาสาเหตุที่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานในเชิงลบได้ อาจเนื่องจากลักษณะงานชายต้องมีการกดดันเรื่องของยอดขาย มีการแข่งขันกันสูง พนักงานต้องทำงานหนักขึ้นซึ่งการที่องค์กรมุ่งเน้นในเรื่องผลสำเร็จ เรื่องเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ไม่ได้คำนึงในเรื่องอื่น เช่น ทัศนคติของตัวพนักงานเอง ทัศนคติในการทำงาน ความเหนื่อยล้าจากการทำงานหนักทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย สมาธิในการทำงานลดลง ดังนั้นแม้จะพยายามมุ่งเน้นเรื่องยอดขายมากเท่าไร ก็ไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังที่ Locke and Latham [20] กล่าวว่า องค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน แต่ถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปจนพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ ทำให้พนักงานรู้สึกท้อถอย และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดี ในส่วนต่อมาสาเหตุที่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกได้ อาจเนื่องจากองค์กรมีการแข่งขันในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ นโยบายในการทำงาน การแต่งกาย วันเวลาเข้างาน ตั้งแต่วันปฐมนิเทศ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ อยู่ในหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นถ้าพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ละเมิดหรือทำผิดกฎที่องค์กรวางไว้ ก็จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ดังที่ Luthans [35] กล่าวว่าองค์กรมีการกำหนดบรรทัดฐาน

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน ในส่วนสุดท้ายสาเหตุที่คุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกได้ อาจเนื่องจากการทำงานพนักงานชายจะได้รับค่าตอบแทนจากส่วนที่เป็นเงินเดือนและค่าคอมมิชชัน โดยรายได้ของพนักงานชายนั้นถือว่าสูงเมื่อเทียบกับตำแหน่งอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งค่าคอมมิชชันนั้นเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ ที่ทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูง ดังที่ Umstot [29] กล่าวว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงาน เพราะเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิต ซึ่งค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมนั้นมีความสำคัญต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานและสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะ

จากงานวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การทุกด้านและคุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบราชการ และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายทางโทรศัพท์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะสิ่งที่ได้จากการศึกษาวิจัย ดังนี้

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน เช่น การส่งเสริมองค์การให้มีบรรยากาศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมต่อการเรียนรู้ให้กับพนักงาน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เช่น ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพและความรู้ของพนักงาน ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ภายนอกในปัจจุบัน

ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ควรส่งเสริมเรื่องสัมพันธภาพของพนักงานและหัวหน้างาน โดยการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสได้ทำร่วมกัน เช่น การจัดกีฬาประจำปี การจัดอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม เกิดความผูกพันและสามัคคี

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ได้แก่ ทางฝ่ายบุคคล ควรทำการวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐาน (Benchmarking) โดยเปรียบเทียบข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ กับองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ในส่วนของสถานที่ทำงานควรมีการจัดในเรื่องของโต๊ะทำงานเนื่องจากในปัจจุบันโต๊ะอยู่ติดกันมากทำให้เสียงดังรบกวนในขณะที่คุยกับลูกค้า การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรทำกิจกรรม 5 ส เพื่อช่วยกันดูแลจัดระเบียบสถานที่ทำงานให้มีความเรียบร้อย ในด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน องค์กรควรมีการอธิบายกับพนักงานให้ชัดเจน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเติบโตในสายงาน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย และควรมีระบบพี่เลี้ยง โดยให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีช่วยสอนงานพนักงานใหม่ วิธีนี้ช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริง ได้ความรู้ และฝึกทักษะจากคนที่มีประสบการณ์มากกว่า และยังเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อเตรียมขึ้นเป็นหัวหน้างานระดับต้นในอนาคต นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ข้อบังคับ หรือนโยบายต่างๆ ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบเหล่านี้ถูกกำหนดตั้งแต่บริษัทเริ่มก่อตั้งในเมืองไทย ซึ่งบางเรื่องก็อาจจะมีการปรับให้เข้ากับปัจจุบัน ในส่วนของวันเวลาทำงานนั้น ควรให้พนักงานมาทำงานในวันหยุด เฉพาะกรณีที่มีความจำเป็น

เท่านั้น เพื่อที่พนักงานจะได้มีเวลาไปทำธุระส่วนตัว หรือมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้นและองค์กรควรจัดให้พนักงานชายได้มีโอกาสไปร่วมกิจกรรมที่ทำเพื่อสังคมมากขึ้น โดยอาจจะเลือกจัดในช่วงกลางๆ เดือน เพื่อที่จะไม่กระทบกับยอดขาย

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานชายทางโทรศัพท์เท่านั้น ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาทั้งพนักงานในระดับหัวหน้า รวมถึงพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ในองค์กร เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน จะทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรอื่นๆ ที่น่าจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น องค์กรแห่งความสุข ธรรมชาติ ความยืดหยุ่น ผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ทักษะคนในการทำงาน เซวาน์อารมณ์ เพื่อที่จะได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการนำวิธีการเก็บข้อมูลในแบบอื่นๆ เข้ามาใช้ร่วมกับการแจกแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Standard; and Poor's Financial Services. (2011). *Standard & Poor's Ratings Services*. Retrieved March 20, 2012, from [www.standardandpoors.com/prot/ratings/entityratings/en/us/?entityID=32258627&sectorCode=INS](http://www.standardandpoors.com/prot/ratings/entityratings/en/us/?entityID=32258627&sectorCode=INS)
- [2] อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. (2545). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- [3] พัชนี นนทศักดิ์; และคณะ. (2552). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- [4] ภัฏฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- [5] สุรพงศ์ อำพันวงษ์. (2552). *ดูแลจิตใจคนวัยทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2555, จาก <http://www.dmh.go.th/stydepression/news/view.asp?id=612>
- [6] อำนาจ ธีระวานิช. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซี.วี.แอล.การพิมพ์.
- [7] Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
- [8] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). *การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน*. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพริ้นท์.
- [9] กรมสุขภาพจิต. (2551). *คู่มือคลายเครียด (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บียอนด์ พับลิชชิ่ง.
- [10] Krejcie, Robert V; and Morgan, Daryle W. (1970, January). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 608.
- [11] สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- [12] มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2551). *The People Champion แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน*. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พริ้นติ้ง.
- [13] Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- [14] Ehtesham, Ul M; Muhammad, Tahir M; and Muhammad, Shakil A. (2011, April). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*. 3(4). Retrieved August 2, 2013, from [www.cjournal.cz/files/77.pdf](http://www.cjournal.cz/files/77.pdf)
- [15] Lussier, Robert N. (2006). *Management Fundamentals*. Ohio: Thomson.
- [16] Mannion, Russell; Davies, Huw; and Marshall, Martin. (2000, March). Organizational Culture and Performance in The NHS. *Quality in Health Care*. 9(2): 111-119.
- [17] Cooke, Robert A; and Lafferty, J. Clayton. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth: Human Synergistics.
- [18] Ogbonna, Emmanuel; and Harris Loyd C. (2000, August). Leadership Style Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Human Resources Management*. 11(4): 766-788.

- [19] สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- [20] Locke, Edwin A; and Latham, Gary P. (2006, October). New Directions in Goal-Setting Theory. *Journal of Psychological Science*. 15(5): 265-268.
- [21] Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; and Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- [22] จักรวาล นภากาศ. (2554, มกราคม-เมษายน). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู. *วารสารวิทยบริการ*. 22(1): 41-58.
- [23] Correll, Paul T. (1984). *Human Factors in Organizational Design and Management*. Amsterdam: North-Holland.
- [24] สืบศักดิ์ สืบสกุล. (2542). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจภูธร สังกัดตำรวจภูธรภาค 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [25] Noe, Raymond A. (2008). *Employee Training and Development*. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- [26] คมกฤช รัตนคร. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [27] Dessler, Gary. (1991). *Human Resource Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- [28] ชาคริต คงเผ่าพงษ์. (2546). *การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- [29] Umstot, Denis D. (1984). *Understanding Organizational Behavior*. Minnesota: West Publishing.
- [30] Wyatt, Thomas A. (1988, October). Quality of Working Life: Cross-Cultural Considerations. *Asia Pacific Journal of Management*. 6(1): 129-140.
- [31] Huse, Edgar F; and Cummings, Thomas G. (1985). *Organization Development and Change*. Minnesota: West Publishing.
- [32] Drafke, Michael W; and Kossen, Stan. (2002). *The Human Side of Organizations*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education.
- [33] Kousar, Sumaira; Dogar, Imtiaz Ahmad; and Khattak, Idrees. (2006, July-December). Occupational Stress and Job Performance. *Journal of Pakistan Psychiatric Society*. 3(2): 93.
- [34] Greenberg, Jerald; and Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hal, Inc.
- [35] Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.