

ด.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

จรรยา พัดโทสงฆ์

26 ส.ค. 2558

347708

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

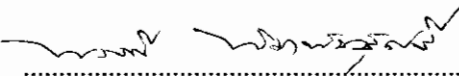
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

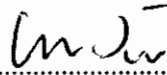
พฤศจิกายน 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

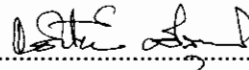
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ จุรนิดา พัดโทสังข์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธาน
(ดร.อธิปต์ คีลีสุนทร)


.....กรรมการ
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)


.....กรรมการ
(ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์)


.....กรรมการ
(ดร.สุวิทย์ นนทศักดิ์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร. เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้อง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ที่ได้รับ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ออโต้ลลาบายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอร์ล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความเมตตาและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวม ข้อมูล รวมถึงพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา หนังสือทุกท่านที่ผู้วิจัยใช้ในการสืบค้นข้อมูล ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณอาจารย์สุมาลี สารานุกิจต์ ที่ให้กำลังใจและจัดการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัยทุกประการ

คุณค่าและประโยชน์จากการค้นคว้าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ ทดแทนบุญคุณต่อบิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนศิษย์มาตลอด ตลอดจน ผู้มีพระคุณทุกท่าน

จูนิตา พัดไทสงฆ์

52920050: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตการทำงาน/ พนักงานระดับปฏิบัติการ/ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์จังหวัดระยอง

จรรยา ฟ้าใส: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ

กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง (THE STUDY OF THE RELATIONSHIPS AMONG DEMOGRAPHIC FACTORS, LEADERSHIP STYLES AND QUALITY OF WORK LIFE OF OPERATIONAL LEVEL EMPLOYEES: CAR MANUFACTURING IN RAYONG PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรณี พิมานันท์ศรี, Ph.D., เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์, Ph.D. 151 หน้า. ปี พ.ศ. 2555.

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 378 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2554

ผลการศึกษาพบว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ได้แก่การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ทั้งรายด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์จังหวัดระยองที่มีระดับการศึกษา และเงินเดือนประจำแตกต่างกัน มีระดับต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

52920050: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M.
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: THE QUALITY OF WORK LIFE / THE OPERATIONAL LEVEL
EMPLOYEES / CAR MANUFACTURING IN RAYONG PROVINCE

JURANITA PATTHAISONG: THE STUDY OF THE RELATIONSHIPS AMONG
DEMOGRAPHIC FACTORS, LEADERSHIP STYLES AND QUALITY OF WORK LIFE OF
OPERATIONAL LEVEL EMPLOYEES: CAR MANUFACTURING IN RAYONG PROVINCE.

ADVISOR: PUNNEE PIMAPANSRI, Ph.D., PETCHARAT VIRIYASUBPONG, Ph.D. 151 P. 2012.

The objectives of this study are to investigate the quality of work life and to explore the relationships among demographic factors, leadership styles on the quality of work life among the operational level employees who working in cars manufacturing in Rayong Province. Data was collected from representative sample total 378 persons by using questionnaire in June 2011

From this study, we found out that most of the operational level employees who working in cars manufacturing in Rayong Province were male, age between 21-30, single, got bachelor's degree, had working experience less than 3 years and monthly salary less than 10,000 baht. In generally, those employees were ranked at average level in quality of work life for each aspect. Regarding to each of leadership styles aspects, they were also ranked at below average level.

The result from assumption testing indicated there is no significant difference effect from gender, age, marriage status and the individual different of working experience on the quality of work life among the operational level employees who working in cars manufacturing in Rayong Province. On the other hand, the difference in education background and monthly salary affected the quality of work life among the operational level employees who working in cars manufacturing in Rayong Province. For the Relationships between leadership styles and the quality of work life among the operational level employees who working in cars manufacturing in Rayong Province, we found that the quality of work life among the operational level employees was positively related to Autocratic Leadership, Achievement-oriented leadership, supportive leadership and participative leadership at the average level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความเป็นมาและสภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย.....	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ.....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การพิทักษ์สิทธิ์ตัวอย่าง.....	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
ส่วนที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง.....	70
ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา.....	79
ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง.....	85
ส่วนที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง.....	114
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	121
สรุปผลการศึกษา.....	120
อภิปรายผล.....	123
ข้อเสนอแนะ.....	132
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	134
บรรณานุกรม.....	135
ภาคผนวก.....	141
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	151

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	62
4-1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง.....	67
4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง รายด้าน.....	70
4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม.....	71
4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำนึ่งถึง ความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ.....	72
4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าใน การทำงาน.....	73
4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรสภาพของบุคคล.....	74
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือ การทำงานร่วมกัน.....	75
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร.....	76
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว.....	77
4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านลักษณะงานที่เป็นประ โยชน์ต่อ สังคม.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง รายด้าน.....	79
4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	80
4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ..	81
4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	82
4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม...	84
4-16 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ.....	85
4-17 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุ.....	86
4-18 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตามอายุ.....	88
4-19 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	89
4-20 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส....	90
4-21 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตาม สถานภาพสมรส.....	91
4-22 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	91
4-23 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมจำแนกตามสถานภาพสมรส.	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-24 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	93
4-25 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	95
4-26 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	96
4-27 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	97
4-28 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	98
4-29 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา.....	99
4-30 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	100
4-31 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	101
4-32 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวจำแนกตามระดับการศึกษา	102
4-33 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	103
4-34 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-35 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	106
4-36 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง จำแนกตามเงินเดือนประจำ.....	107
4-37 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านภาพรวม จำแนกตามเงินเดือนประจำ.....	109
4-38 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตาม เงินเดือนประจำ.....	110
4-39 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ จำแนกตามเงินเดือนประจำ.....	111
4-40 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตาม เงินเดือนประจำ.....	112
4-41 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล จำแนกตามเงินเดือนประจำ.....	113
4-42 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามเงินเดือนประจำ.....	114
4-43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการกับคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์.....	115
4-44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์.....	116
4-45 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์.....	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-46 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์.....	118

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 ตัวอย่างการบริหาร.....	21
2-2 ภาวะผู้นำแบบ 3 มิติของเรดคิน.....	24
2-3 แบบจำลองภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยและผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก.....	25
2-4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ของ Path-goal Theory.....	31

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงปี 2548 – 2553 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลทำให้รัฐบาลต้องประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความคิดอย่างรุนแรง ปัญหาน้ำมันราคาแพง ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศสหรัฐฯ ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่ง โดยเฉพาะ โรงงานอุตสาหกรรมกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ซึ่งเป็นแหล่งงานของแรงงานจำนวนมาก จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานใหม่เพื่อรักษาฐานะความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ องค์กรส่วนใหญ่ได้เริ่มหันมาพิจารณาการเพิ่มปริมาณผลผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น หรือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน ยกย่องคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า คนเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร (คณัย เทียนพูน, 2541)

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน จึงเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรควรเสริมสร้างด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความสุข สนุกกับงาน ไม่เบื่อหน่าย อันจะเป็นการป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำลง และกรณีที่โรงงานอุตสาหกรรมมุ่งแต่การแข่งขันทางการผลิตและประสิทธิภาพ โดยไม่สนใจผลประโยชน์ที่ควรตอบแทนแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการลงในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเช่นนี้ อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเครียดในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เช่นเดียวกัน

ระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี คือ ชีวิตการทำงานที่มีความสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ ไม่เป็นภาระงานของใคร ไม่ก่อปัญหาทางสังคม มีความคิดและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่สลบซับซ้อนได้ สามารถหาวิธีการอันชอบธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองพึงประสงค์ ภายใต้อำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่ การที่บุคคลมีองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานครบถ้วนทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงไฟ อากาศ

ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน อุปกรณ์สำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน รวมทั้งสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองสิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตของการทำงานของบุคคลได้ทั้งสิ้น

ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานมากมาย ได้แก่ การทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง การทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน สร้างความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในงาน และการทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร” นอกจากนี้ยังช่วยเสริมในเรื่องสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้ามีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กรและยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน ลดอุบัติเหตุในที่ทำงานและส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า หรือหัวหน้างานของหน่วยงานนั้น ต้องทำหน้าที่รวมพลังทั้งหลายเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จของการบริหารงาน เพราะเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้น ชักจูงและชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำจะต้องดำเนินการในการกิจที่รับผิดชอบ บริหารงาน โดยให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้เกี่ยวข้อง ภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้นำที่ต้องสนใจเป็นพิเศษ คือการสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจใ้ใ้การปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความพึงพอใจ มีความยินดี ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ (พันธ์ศักดิ์ สติระ, 2538)

ด้วยเหตุนี้ในฐานะที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ทำงานในบริษัทฯ แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง เนื่องจากจังหวัดระยองถือเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์รายใหญ่ของเอเชีย (Detroit of Asia) และยังเป็นพื้นที่เป้าหมายของการขยายการลงทุนของผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติที่ตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยอยู่ก่อนแล้ว และเมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขทั้ง 8 ประการของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาและเป็นตัวทำนายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อันจะนำไปสู่

การพัฒนาการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และ
ยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

สมมติฐานการวิจัย

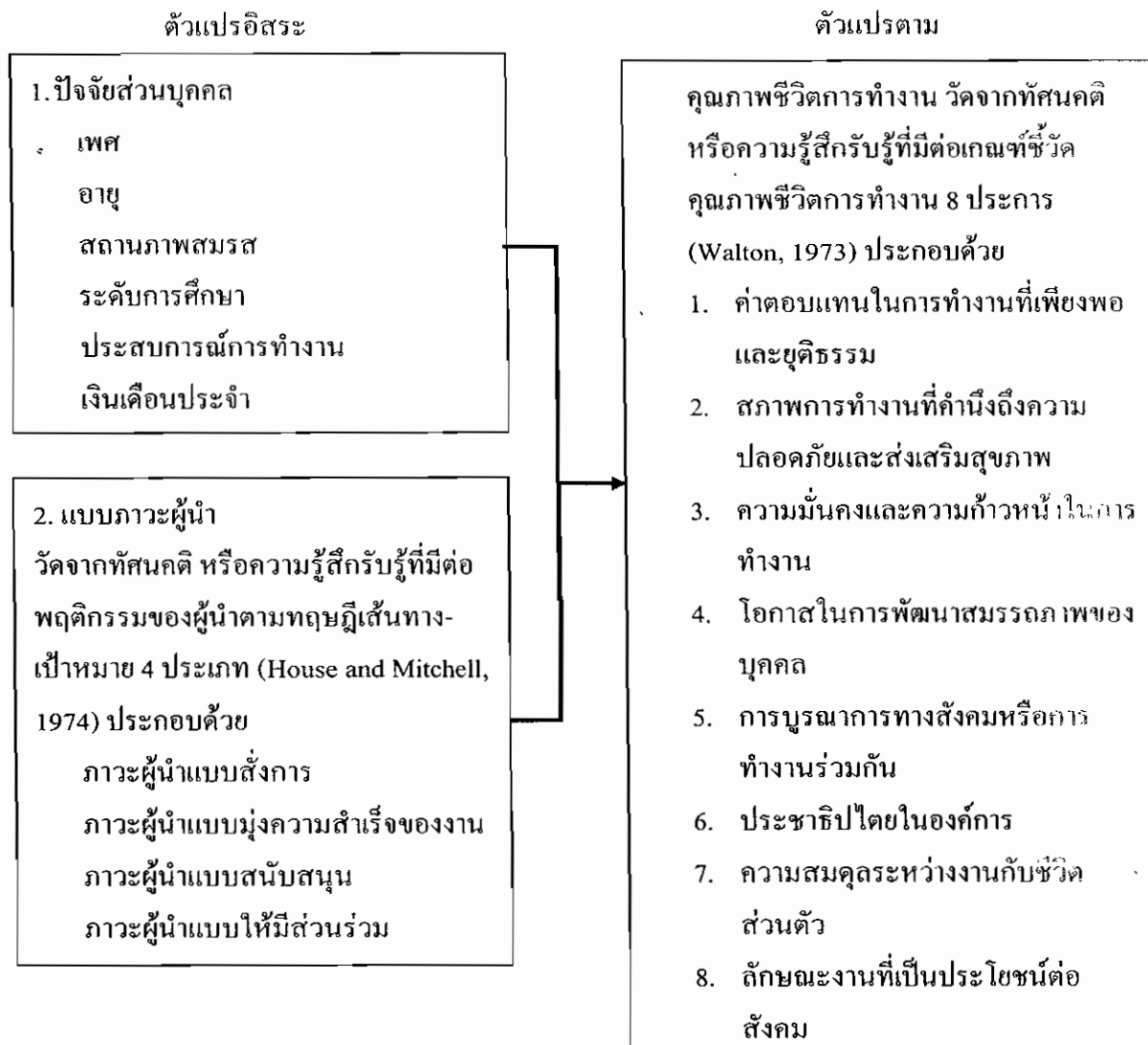
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนประจำ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน
2. แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทราบถึงระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง
3. เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ให้ดีขึ้น
4. เป็นส่วนช่วยเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน อันจะเกิดประโยชน์ต่อพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาตัวแปร ดังนี้

1.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนประจำของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

1.1.2 แบบภาวะผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทจากพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (House and Mitchell, 1974)

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ประกอบไปด้วยเงื่อนไข 8 ประการ ดังนี้ (Walton, 1973)

1.2.1 การได้รับคำตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม

1.2.2 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

1.2.3 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

1.2.4 โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

1.2.5 การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน

1.2.6 ประชาธิปไตยในองค์การ

1.2.7 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

1.2.8 ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

3. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ ระหว่างวันที่ 1-30 มิถุนายน พ.ศ. 2554

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนประจำ

แบบภาวะผู้นำ พิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงานของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียวเมื่อเห็นว่าถูกต้อง ตามระเบียบแบบแผน มอบหมายงานที่ยากให้กับผู้มีความรู้ความสามารถ ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานคล้อยตาม มอบหมายงานให้พนักงานทุกคน โดยคิดว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้ ออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสม เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจ เมื่อสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน มีการชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจสั่งการเป็นบางครั้ง และกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอนและเปลี่ยนแปลงไม่ได้

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่กำหนด บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ บอกจุดมุ่งหมายของงานที่ต้องทำให้สำเร็จ มีการคาดหวังผลสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงงาน และพูดชมเชยต่อหน้าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้กำลังใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จ ร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จ เสนอแนะวิธีการและแนวทางเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง แนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทดลองปฏิบัติ เพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน มีการชี้แนะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานด้านต่าง ๆ มีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตรงตามความถนัดและความสามารถ มอบหมายหน้าที่ ติดตามดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เสนอแนะวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติ ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาปรับปรุงพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง (Operational Level Employees in Rayong Province) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการว่าจ้างเป็นพนักงานของบริษัทฯ ที่ผลิตรถยนต์ ทั้งรถยนต์ค่ายญี่ปุ่น และรถยนต์ค่ายยุโรป โดยทำงานเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ในเขตจังหวัดระยอง

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ความพึงพอใจตามการตัดสินใจของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีต่อสภาพการทำงาน ประกอบไปด้วยเงื่อนไข 8 ประการ ดังนี้

การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensations) หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ และได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน

สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง โรงงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซม เครื่องมือ เครื่องใช้หรืออาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้งานได้อยู่เสมอ และมีแผนป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน

ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and Security) หมายถึง การมีตำแหน่งหน้าที่พร้อมที่จะให้พนักงานก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี

โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล (Developing of Human Capacities) หมายถึง การมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสเสนอผลงานจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อหน่วยงานได้ และมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่สามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก

การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับในโรงงานมีการทำงานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกันอยู่เสมอ มีหัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อมีปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง

ประชาธิปไตยในองค์การ (Constitutionalism) หมายถึง การมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล โรงงานให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล และมีการประชุมพูดคุยถกเถียงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่เสมอ

ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Space) หมายถึง ความพึงพอใจในวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน การที่มีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงานในแต่ละวันอย่างเพียงพอ สามารถแบ่งเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และสังคมได้อย่างเหมาะสม และไม่รู้สึกว่าการทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว

ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) หมายถึง ความภูมิใจในอาชีพ ความพึงพอใจในนโยบายการช่วยเหลือสังคมของโรงงาน รู้สึกว่า โรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นโรงงานที่มีชื่อเสียงในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เด็ก การบริจาคสิ่งของ หรือทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยทำการศึกษา ค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยนำมาสรุปรวบรวมได้ดังนี้

1. ความเป็นมาและสภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

1. ความเป็นมาและสภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย

อุตสาหกรรมรถยนต์ไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ของประเทศ ทั้งในด้านการมูลค่าการผลิต การส่งออกและการจ้างงาน มีการพัฒนามากว่า 40 ปี หากมองย้อนกลับไปในอดีตจะเห็นว่ารัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบายอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้อุตสาหกรรมปรับตัวและเข้มแข็งขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งนโยบายหลัก ๆ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ไทยได้ดังนี้ (ส่งเสริมการลงทุน, 2549)

- 1.1 ช่วงเริ่มต้นของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในปี 2503 - 2513
- 1.2 ช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ ในปี 2540 - 2541
- 1.3 ช่วงฟื้นตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ ในปี 2542 - 2548
- 1.4 ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์
- 1.5 บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในเขตจังหวัดระยอง

- 1.1 ช่วงเริ่มต้นของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในปี 2503 - 2513

ประเทศไทยมีการประกอบรถยนต์ในประเทศครั้งแรกในปี พ.ศ. 2503 โดยมีการประกอบเพียงไม่กี่ร้อยคัน ชิ้นส่วนที่ใช้ประกอบต้องนำเข้าจากต่างประเทศหรือบริษัทแม่แทบทั้งสิ้น และเป็นกรนำเข้าชิ้นส่วนแบบ CKD หรือ Complete Knock-down ซึ่งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนหรือบีโอไอได้เปิดให้การส่งเสริมประกอบรถยนต์แก่ผู้ได้รับส่งเสริม 4 ราย หรือ

ที่เรียกว่า Four Pioneers อันได้แก่บริษัท อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จำกัด ซึ่งสนับสนุน โดย บริษัท แอ่งโกล-ไทย มอเตอร์ส จำกัด และเป็นตัวแทนจำหน่ายรถฟอร์ดในประเทศไทยในขณะนั้น บริษัท ทรูมสตาร์ จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์เฟียต บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ดัสสันและนิสสัน และบริษัท ชนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายรถเบนซ์ในขณะนั้น

พัฒนาการอุตสาหกรรมรถยนต์ไทยเริ่มต้นอย่างจริงจังในปี 2512 เริ่มจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนหรือบีโอไอ ได้ให้การส่งเสริมประกอบรถยนต์เพิ่มขึ้นอีก 10 โรง รวมเป็น 14 โรง การประกอบรถยนต์จึงมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่การมีโรงประกอบรถยนต์จำนวนมากในช่วงนั้น ไม่ได้ช่วยให้ไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมมากขึ้น เนื่องจากทำให้ปริมาณการผลิตไม่ได้ขนาดที่จะทำให้เกิดการประหยัด (Economies of Scale) ได้ เพราะแต่ละรายมีการประกอบรถหลายรุ่น หลายแบบ รัฐบาลจึงเห็นว่าหากปล่อยให้มีการนำเข้าชิ้นส่วนมาประกอบรถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะไม่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศ รัฐบาลโดยบีโอไอจึงประกาศยกเลิกการให้การส่งเสริมประกอบรถยนต์ในปี พ.ศ.2512 และเปลี่ยนมาให้การส่งเสริมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แทน พร้อมกับกำหนดนโยบายบังคับใช้ชิ้นส่วนในประเทศแทนการนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ ในปี พ.ศ.2513 รัฐบาลได้ใช้มาตรการทางภาษีอากรเพื่อการคุ้มครองอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ภายในประเทศโดยออกพระราชกำหนดพิกัดศุลกากร พ.ศ.2513 ปรับภาษ้นำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป (Completely Built Up-CBU) เพิ่มขึ้น สำหรับรถยนต์นั่ง รถแวน รถปิกอัพ และรถบรรทุก จากร้อยละ 60, 40 และ 20 เป็นร้อยละ 80, 60 และ 40 ตามลำดับ

1.2 ช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ในปี 2540-2541

จากการที่เศรษฐกิจของประเทศหดตัวลดลงร้อยละ 1.3 ในปี 2540 ทำให้ความต้องการรถยนต์ลดลงอย่างรวดเร็วซึ่งสวนทางกับกำลังในการผลิตในประเทศที่เพิ่มขึ้นจากการขยายการลงทุนก่อนเกิดภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการ ทำให้เกิดภาวะกำลังการผลิตส่วนเกิน (Excess Capacity) โดยในปี 2541 อัตราการใช้กำลังการผลิตของรถยนต์นั่งและรถยนต์พาณิชย์เหลือเพียงร้อยละ 13 และร้อยละ 21 ลดลงจากปี 2540 ที่อยู่ในระดับร้อยละ 39.4 และร้อยละ 52.2 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความตกต่ำของอุตสาหกรรมรถยนต์ได้แก่

1.2.1 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ซบเซาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2540 ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ประสบปัญหา ในหลายโรงงานมีการดำเนินการปิดกิจการ เลิกจ้าง ลดเงินเดือนพนักงาน ส่งผลให้อำนาจการซื้อของประชาชนลดลง ยิ่งไปกว่านั้นการตกต่ำของภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การก่อสร้าง และตลาดหลักทรัพย์ ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ความต้องการซื้อลดลงอย่างรวดเร็ว

1.2.2 การระงับการดำเนินกิจการของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 56 แห่ง มีผลทำให้ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลง เนื่องจากรถยนต์ร้อยละ 70 ของรถยนต์ที่ขายภายในประเทศใช้ระบบสินเชื่อเช่าซื้อ

1.2.3 ค่าเงินบาทที่ลดลงมากหลังการเปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนเป็นแบบลอยตัว ทำให้ต้นทุนการผลิตในประเทศสูงขึ้น เพราะต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นอัตราร้อยละ 45-50 สำหรับรถยนต์นั่ง และอัตราร้อยละ 30-50 สำหรับรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับราคาจำหน่ายรถยนต์สูงขึ้น

1.2.4 การดำเนินมาตรการทางการคลังเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มรายได้ของภาครัฐทำให้ความต้องการซื้อลดลง โดยการปรับขึ้นอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 อีกทั้งกระทรวงการคลังประกาศเพิ่มอากรขาเข้ารถยนต์นั่งสำเร็จรูป (CBU) สำหรับรถยนต์ที่มีขนาดต่ำกว่า 2,400 ซีซี จากร้อยละ 42 และสำหรับรถยนต์ขนาดเกินกว่า 2,400 ซีซี จากร้อยละ 68.5 เป็นร้อยละ 80 เท่ากัน เป็นผลให้ความต้องการซื้อลดลง

1.3 ช่วงการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ในปี 2542 – 2548

ปี 2542 อุตสาหกรรมยานยนต์เริ่มมีการฟื้นตัวเนื่องจากมีปัจจัยที่สนับสนุนดังนี้

1.3.1 การได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทแม่ของผู้ลงทุนจากต่างประเทศที่เข้าร่วมทุนกับผู้ประกอบการไทย โดยให้โควตาตลาดส่งออกรถยนต์ และเพิ่มสภาพคล่องโดยจัดหาแหล่งเงินทุน ดอกเบี้ยต่ำ หรือเพิ่มทุนจดทะเบียนเพื่อนำเงินไปช่วยเหลือผู้แทนจำหน่าย และบริษัทผู้ผลิตรายอื่นส่วนรถยนต์ที่อยู่ในเครือ รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ

1.3.2 การดำเนินมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยการปรับลดภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 10 เหลือร้อยละ 7 เป็นเวลา 2 ปี

1.3.3 การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาความตกต่ำ และพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนให้มีศักยภาพมากขึ้น

1.4 ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์นั้นมีการกีดกันโดยธรรมชาติ เนื่องจากต้นทุนในการดำเนินการนั้นเป็นเงินจำนวนมาก โดยต้องเริ่มจากการสร้างโรงงานซึ่งต้องใช้เงินทุนที่สูงมาก ทุนในการจดทะเบียนและต้นทุนในด้านต่าง ๆ รวมทั้งในด้านความน่าเชื่อถือทางการเงิน และถึงแม้ว่าจะมีเงินลงทุนจำนวนมาก แต่ก็ไม่แน่ว่าจะสามารถผลิตรถยนต์ออกมาแข่งขันกับผู้ผลิตที่มีอยู่ก่อนในตลาดได้เนื่องจากรถยนต์เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย มีราคาสูง เมื่อผู้บริโภคซื้อแล้วก็จะไม่เปลี่ยนบ่อย ๆ หากไม่จำเป็นและรถยนต์เองก็มีอายุการใช้งานนาน อีกทั้งผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมีความภักดีในตัวผู้ผลิต (Brand Royalty) หรือเป็นความภักดีในตราชื่อของผู้ผลิตรายนั้น ๆ หาก

ต้องการเปลี่ยนรถก็มักจะพิจารณาจากยี่ห้อที่เคยใช้งานมาก่อน ผู้ผลิตที่เข้าที่เข้ามาใหม่จึงยังไม่ได้ ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ก็อาจจะทำให้ขายรถยนต์ไม่ได้ตามที่ผลิตออกมา หรือผลิตออกมามากแต่ขาย ได้น้อยเพราะอุปสงค์ต่อรถมีจำนวนน้อยทำให้เกิดผลผลิตส่วนเกิน หรืออุปทานส่วนเกิน (Excess Supply) ถ้าหากผู้ผลิตที่เข้ามาใหม่ต้องการขายรถให้ได้มากขึ้น ก็ต้องลดราคารถยนต์ ซึ่งอาจกระทบ ต่อภาพลักษณ์ของบริษัทอีก และในที่สุดแล้วผู้ผลิตรายใหม่ก็อาจจะอยู่ไม่ได้ ต้องออกจากตลาดไป เอง ซึ่งเรียกว่าเป็นการกีดกันโดยธรรมชาติ โดยผู้ผลิตรายเดิมซึ่งผู้นำทางตลาดไม่จำเป็นต้อง ออกกลยุทธ์มาเพื่อกำจัดคู่แข่งแม้แต่น้อย

1.5 บริษัทผู้ผลิตรายเดิมในเขตจังหวัดระยอง

โดยระหว่างปี 2537 – 2540 รัฐบาลมีเป้าหมายที่จะผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง ของอุตสาหกรรมรถยนต์ในภูมิภาคนี้ (Detroit of Asia) จึงมีนโยบายให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ อุตสาหกรรมการผลิตหรือการประกอบรถยนต์ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ประกอบการรถยนต์นั่งลงทุน ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยด้วยเงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ทั้งจากผู้ประกอบการรายเดิมและ การลงทุนของผู้ประกอบการรายใหม่ ทั้งนี้การลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิตของตนเอง โรงงานอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดระยองสามารถสรุปได้ดังนี้

บริษัท ออโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผลิตรายเดิมร่วมทุนระหว่าง บริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ จำกัด แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา และบริษัท มาสด้า จำกัด แห่งประเทศญี่ปุ่น ด้วยมูลค่าการลงทุน 12,500 ล้านบาท โรงงานตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัด ระยอง ผลิตรถยนต์ภายใต้เครื่องหมายการค้าฟอร์ด และมาสด้า และมีกำลังการผลิตเต็มที่ 210,000 คัน แต่ในระยะแรกมีกำลังการผลิต 100,000 คันต่อปี

บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตรายใหญ่ที่สุดในโลก ในระยะแรก ได้ตัดสินใจเข้ามาจัดตั้งโรงงานผลิตรายเดิมภายใต้เครื่องหมายการค้าโอเปิลในประเทศไทยด้วยเงิน ลงทุน 16,000 ล้านบาท มีกำลังการผลิต 150,000 คันต่อปี ซึ่งต่อมาผลิตรายเดิมภายใต้เครื่องหมาย การค้าเซฟโรเลต โดยมีเป้าหมายที่จะให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อการส่งออกไปยังภูมิภาค เอเชีย

บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด หรือ “โรงงานระยอง” เป็น บริษัทผลิตรายเดิมภายใต้เครื่องหมายการค้า BMW จัดตั้งขึ้นที่จังหวัดระยอง ซึ่งเป็น โรงงานแห่ง เดียวในเอเชียที่ BMW group AG นั้นเป็นเจ้าของทั้งหมด โดยโรงงานแห่งนี้ผลิตรายเดิมรุ่นหลักของ BMW ครบทั้ง 3 รุ่น ได้แก่ ซีรีส์ 3, 5, 7 และยังมี รถยนต์ X3 อีกหนึ่งรุ่น

โดยสรุปคืออุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ของประเทศ ทั้งในด้านมูลค่าการผลิตและการส่งออก รวมถึงการจ้างงาน อีกทั้งยังทวีความสำคัญ

ขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในวัฏจักรของการขยายตัวของเศรษฐกิจ และการขยายตัวของอุปสงค์ในประเทศเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมรถยนต์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่เมื่อตลาดรถยนต์ในประเทศหดตัวลงจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 – 2541 จึงเกิดการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ของอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยมีการควบรวมกิจการของผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน นำไปสู่การปรับยุทธศาสตร์ขององค์กรธุรกิจ ที่มุ่งขยายตลาดส่งออกเพื่อทดแทนตลาดในประเทศที่หดตัวลง

ตั้งนั้นนับแต่ปี 2540 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทยจึงเป็นการเติบโตบนพื้นฐานของตลาดส่งออกควบคู่ไปกับตลาดรถยนต์ในประเทศ จนกระทั่งปี 2543 - 2544 อุตสาหกรรมรถยนต์ก็ได้ผันตัวเองมาเป็นอุตสาหกรรมส่งออกอย่างชัดเจน ทำให้ประเทศไทยถูกกำหนดให้เป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน โดยเฉพาะรถปิคอัพ และรัฐบาลมีการผลักดันนโยบายใหม่ ๆ เช่น นโยบาย Eco Car หรือ ACEs Car (โครงการรถยนต์นั่งขนาดเล็ก) การปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรถยนต์ และนโยบายส่งเสริมการส่งออก โดยเฉพาะการจัดตั้งเขตการค้าเสรี (เอฟทีเอ)

อย่างไรก็ดี ผลของการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ ได้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ในหลายมิติที่สำคัญ อาทิเช่น เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนการขยายตัวของโรงงานการผลิตชิ้นส่วนและโรงงานประกอบรถยนต์ ทำให้มีการรับสมัครพนักงานฝ่ายผลิตมากขึ้นตามสัดส่วนการจ้างงานที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อรองรับการขยายตัวของโรงงาน ในขณะที่ช่วงกันการที่โรงงานอุตสาหกรรมมุ่งเน้นแต่การแข่งขันและประสิทธิภาพในการผลิต โดยการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการนำเอาความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการผลิต อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานมีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนาที่ตัวบุคคล หรือพัฒนาความสามารถของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องในงานอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอ หรือไม่สามารปรับชีวิตการทำงานให้เข้ากับกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมได้อย่างทันท่วงที อันเป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อตนเอง อีกทั้งยังทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของตัวพนักงานเอง

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

แทนเนนบัม เวสชเลอ และ แมสซาริก (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่ง โดยมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น

เบส (Bass, 1985) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูง

ไวริช และ คูนซ์ (Wehrich & Koontz, 1993) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่แสดงศิลปะหรือกระบวนการของการใช้อิทธิพลของบุคคล เพื่อให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

แจ็กสัน และฟริกอน (Jackson&Frigon, 1994) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ยูคัล (Yukl, 1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดูบริน (Dubrin, 1998, หน้า 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

เบส (Bass, 1981, pp. 7-14) อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2530, หน้า 8 – 9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของ

การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานของคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำที่ทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลอใจ สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่บังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน

10. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานความสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

ทัตสนา แสงศักดิ์ (2542, หน้า 108) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

ไฟโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542, หน้า 72) และ กิติ ชักคานนท์ (2543, หน้า 21) ให้
ความหมายคล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ
หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ
ปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือ
ดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) รวบรวมนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
(Hemphill & Coons, 1957 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการ
ตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974)

ภาวะผู้นำ เป็นการจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและ
สร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติใช้กับ
งานประจำขององค์การ (Katz & Kahn, 1978)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวม
พลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs &
Jaques, 1990)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการ
เปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schcin, 1985)

ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคล
ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านั้น (Drath & Palus, 1994)

ภาวะผู้นำ คือ การจูงใจคนให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540)

2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มึ่วิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้
ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มี

การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์ หรือการคาดคะเนมีการบรรยายถึงรูปแบบความคิดในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรทั้งหมด

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful Communication Skills) เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ (Colorful Language) มีการใช้คำอุปมาอุปไมย (Metaphors) และเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน (Analogies)

3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) มีความเชื่อว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to Make Group Members Feel Capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จ ด้วยการทำให้โครงการที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบงานที่ยากขึ้นให้ทำตามลำดับ

5. เป็นผู้มีพลังและมุ่งมั่นที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An Energy and Action Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ระวังมีลักษณะที่เอื้ออาทร และมีการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize Risk) เป็นลักษณะของผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยงโอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษเพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า

8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะ โดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional Strategies) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญมักจะเปลี่ยนแปลงแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด และมีการเลือกใช้วิธีการรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์

9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A Self – promoting Personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก

10. เป็นผู้ที่พยายามจะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum Internal Conflict) เขาพยายามที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำ

2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 3 ยุค คือ

ยุคที่ 1 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลักซึ่งมีความเชื่อว่าคนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะและความชำนาญพิเศษ เช่น ต้องเป็นคนที่มีความกล้าหาญ ต้องมีอารมณ์ดี คือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ต้องมีความอดทน อดกลั้น ต้องมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ในระหว่างปี 1904-1948 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 103) ได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (Intelligent) ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the Needs of Others) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในงาน (Understanding of the Tasks) ผู้นำจะต้องมีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A Position of Dominance and Control) อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ในปี ค.ศ. 1974 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 103) ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคลากรต่าง ๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากผลการศึกษารั้งก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะทางสังคม เป็นต้น โดยสรุปในช่วงแรกของการศึกษา นักวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในเรื่องคุณลักษณะต่อภาวะผู้นำค่อนข้างน้อยมากจนถึงระดับที่ปฏิเสธโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งหลังของ สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 105) สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น

กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นแต่ไม่อาจประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองมีประสิทธิผล ได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกันได้

ยุคที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Leadership) ในระหว่างช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เท่านั้น การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเรียกว่า คาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือ ปัจจุบันเรียกว่า คาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกันและเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (Two-dimensional Model) เหมือนกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 141)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอสเตต (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และ มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคน เช่น Tjosvold (1984) เห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอไฮโอสเตตที่ว่ากลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เช่นเดียวกับกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจและสร้างให้เกิดผลการทำงานได้สูงแต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น Kerr และ Schriesheim การวิจัยของเชอริสแฮม (Schriesheim's Research) สรุปว่า “แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด” (Schriesheim, 1982, pp. 221 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539, หน้า 32) ส่วน เคอร์ และคนอื่น ๆ (Kerr and others, 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539, หน้า 32) เน้นว่า ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลาย ๆ คน พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบกับความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์

มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตามความคับข้องใจ

และการโอนย้าย ขณะที่เป็นผลลบกับการปฏิบัติงานด้วย (Kerr, Schriesheim and Stogdill, 1974, p. 63 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539, หน้า 32)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่มโอไฮโอเสดท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่น ๆ งานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้งในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลายและล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr, Schriesheim and Stogdill, 1974, p. 62. อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539, หน้า 32)

ผลการศึกษาของ Lewin แห่ง Iowa University (Robbins and Coulter, 1999, p. 56)

เลวิน (Lewin) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำว่ามี 3 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบเผด็จการ (Autocratic) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยให้รวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำจำกัดการมีส่วนร่วมของลูกน้อง
 2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอำนาจให้ลูกน้องได้กระทำการ โดยไม่ต้องรอคำสั่ง
 3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจชอบ ผู้นำใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ให้ความเป็นมิตรแทนจะไม่มีบทบาทผู้นำเลย วิธีนี้ไม่เป็นผลทางกระตุ้นให้ทำงานผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ไม่ได้ไปกว่า 2 วิธีแรก
- จากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ทและคณะ ซึ่งใช้เวลากว่า 30 ปี Likert ได้เสนอระบบบริหาร 4 ระบบ ดังนี้ (Koontz, O'Donnell and Wehrich, 1982, p. 427)

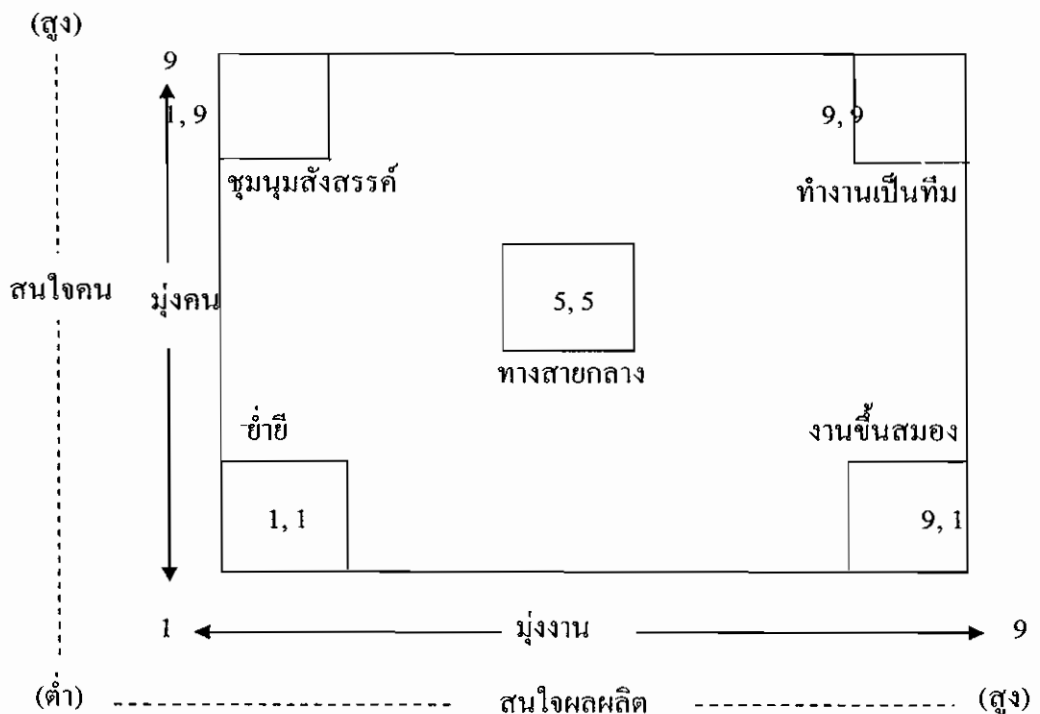
ระบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างทรราช (Exploitive Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ใช้ความเป็นอัตตาริปไตย (เผด็จการ) ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากมุ่งใจบุคคลทางลบโดยทำให้เกิดความเกรงกลัวและใช้วิธีการลงโทษ ให้รางวัลเป็นบางโอกาสใช้วิธีติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จำกัดอำนาจการตัดสินใจในระดับสูง

ระบบที่ 2 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีสติ (Benevolent Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง มุ่งใจ โดยการให้รางวัล และทำให้เกรงกลัวโดยใช้วิธีการลงโทษบ้าง ยอมให้มีการติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบางประการ แต่ยังใช้นโยบายควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ผู้นำแบบขอคำปรึกษา (Consultative) ภาวะผู้นำนี้ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ตามบ้าง โดยให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่ โดยหาทางใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้

รางวัล หรือทำโทษในบางโอกาส ให้มีส่วนร่วมติดต่อสื่อสารทั้งแบบจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายและการตัดสินใจไว้ในระดับบนและยอมให้มีการตัดสินใจระดับล่างเป็นบางเรื่อง

ระบบที่ 4 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative-group) ใช้วิธีการร่วมมือ โดยกลุ่มภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในทุกเรื่อง รับฟังข้อเสนอความคิดเห็นและให้รางวัลเพื่อนำไปใช้ในทางเศรษฐกิจโดยยึดหลักการร่วมมือโดยกลุ่มและให้โอกาสเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของงาน มีการติดต่อทั้งบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมทั้งติดต่อในระดับเดียวกัน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในทุกระดับขององค์การ โดยยึดหลักการทำงานเป็นกลุ่ม Likert เชื่อว่าผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามระบบที่ 4 นี้จะได้รับความสำเร็จสูง เบลด และมูตัน (Blake and Mouton, 1964 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 32) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นช่วงของทฤษฎีพฤติกรรมและนำเอาพื้นฐานจากของทฤษฎี 2 มิติ โดยที่ทฤษฎี 2 มิตินี้เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน เมื่อนำเอารูปแบบ 2 มิติมาจัดตาข่าย โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคน สามารถแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ซึ่งสรุปได้ว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้ว อาจจะเปลี่ยนแบบได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ แสดง ได้ดังภาพที่ 2-1 (Robbins and Coulter, 1999, p. 58)



ภาพที่ 2-1 ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 1964, p.10)

จากภาพที่ 2-1 อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบไม่สนใจอะไรเลย (Improvised Management: 1, 1) ผู้นำแบบนี้จะไม่มุ่งเน้นทั้งด้านบุคคลและด้านผลผลิต คือ ไม่ให้ความสนใจทั้งต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและต่อความสำเร็จในการผลิตผลงาน
2. ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา (Task Management: 9, 1) ภาวะผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นเฉพาะด้านการผลิตให้ประสบความสำเร็จ แต่มุ่งเน้นด้านบุคคลน้อยมากหรือไม่ใส่ใจเลย คือ เป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
3. ผู้นำแบบยึดทางสายกลาง (Medium Concern for Production and for People: 5, 5) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นทั้งด้านบุคคลและด้านงานขนาดปานกลาง คือ มุ่งประสานให้ได้ผลผลิตและบำรุงขวัญคนงาน ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่ใช้ความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน โดยไม่กำหนดเป้าหมายไว้สูงมากนัก
4. ผู้นำแบบชนบท (County Club Management: 1, 9) เน้นที่บุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้อุบัติการณ์ได้พักผ่อน มีมิตรภาพ มีความสุข แต่ไม่สนใจประสานพลังเพื่อความสำเร็จของงาน
5. ผู้นำแบบสร้างทีมงาน (Team Management: 9, 9) ภาวะผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งด้านบุคคลและผลผลิต เนื่องจากเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และประสิทธิภาพทางผลผลิต ผู้นำแบบนี้สามารถประสานความต้องการผลผลิตขององค์การกับความต้องการของบุคคลในองค์การได้

โดยสรุปแล้วยังพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้ง เพราะการพยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ซับซ้อน โดยใช้มิติของการมองพฤติกรรมเป็น 2 มิติ (มุ่งคนและมุ่งงานเท่านั้น) แต่ไม่ได้นำเอาอิทธิพลของสถานการณ์มาพิจารณา ด้วยเหตุผลนี้ กลุ่มทฤษฎีที่เกิดขึ้นตามหลังจึงมุ่งที่จะนำเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ หรือทฤษฎีเงื่อนไข (Situational or Contingency Theories) (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539, หน้า 33)

ยุคที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์

งานวิจัยในระยะหลังต่อมาได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ (ซึ่งเป็นที่รู้ว่าเป็นเงื่อนไข) การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ว่าปัจจัยสถานการณ์ หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และกำลังขวัญของ

ผู้ตาม

ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุด คือ รูปแบบตามทฤษฎีของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's, 1967 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 33) และทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) (Evan, 1970 ; House, 1971 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 33) ทฤษฎีสถานการณ์มีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่สามารถจัดการหรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่น ๆ ทฤษฎีสถานการณ์ แนะนำว่า ประสิทธิภาพของผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม งาน เป้าหมาย และสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนก็แนะนำว่าผู้นำควรสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับแบบภาวะผู้นำของตน

การเปลี่ยนสถานการณ์พอสรุปได้ว่า หมายถึง เรื่องของ โครงสร้างของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามเป็นไปในแนวทางบวก (Fiedler, Chemers and Mahar, 1976, Fiedler and Mahar, 1979 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 33) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาตัวแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับบุคลิกของผู้นำและระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-oriented) หรือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship-oriented) ที่เหมาะสม ฟิดเลอร์ กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำแบบเดียวไม่ได้ทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้ซึ่งปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ฟิดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Fiedler and others, 1976 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 34) ยืนยันว่าผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะและปรับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์ มีจุดแข็งหลายประการ อย่างหนึ่ง คือ สามารถทำความเข้าใจได้ว่าทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่น ๆ รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะกล่าวว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และทุกแบบภาวะผู้นำสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ตามรูปแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์นั้น ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและไม่เอื้อต่อผู้นำสูงนั้น ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-oriented) จะมีประสิทธิผลสูงที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่น ๆ ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship) (กาญจนา จันทน์ไทย, 2539, หน้า 34)

3 4 7 7 0 8

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลัก ๆ ไม่ได้แยกชัดเจน คือ ทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และผลการทำงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ซึ่งก็คือ ทฤษฎีนี้ไม่เน้นในประเด็นนี้ นั่นคือ ผู้นำต้องประจักษ์ในสถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวเอง (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539 หน้า 34)

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ สามารถใช้ประโยชน์ในการที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์) และการจัดการทำงาน ทฤษฎีนี้แนะนำไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวที่นำมาใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่ (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539, หน้า 34)

ภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ ของ William Reddin แห่งมหาวิทยาลัย Ohio (Reddin, 1970, pp. 354-357 อ้างถึงใน พรณี ประเสริฐวงษ์, 2540, หน้า 82-85)

เรดดิน (Reddin) ได้รวมช่วยการบริหารของ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) เข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยจัดทำเป็นรูปแบบ 3 มิติ (Three Dimension-3D)

เรดดิน (Reddin) ใช้คำ Task Orientation - TO แทน Concern for Production คือ ใช้คำว่า “เน้นงาน” แทน เน้นการผลิต และใช้ Relationship Orientation-RO แทน Concern to People คือ “เน้นความสัมพันธ์” แทนเน้นคน ดังภาพที่ 2-2 แสดงถึงรูปแบบพื้นฐาน 4 แบบของทฤษฎี 3 DLM (Tri-Dimension Leadership Model)

สูง

	3 ภาวะผู้นำแบบ Related	4 ภาวะผู้นำแบบ Integrated
เน้นความสัมพันธ์ (RO)	1 ภาวะผู้นำแบบ Separated	2 ภาวะผู้นำแบบ Dedicated
	ต่ำ	สูง

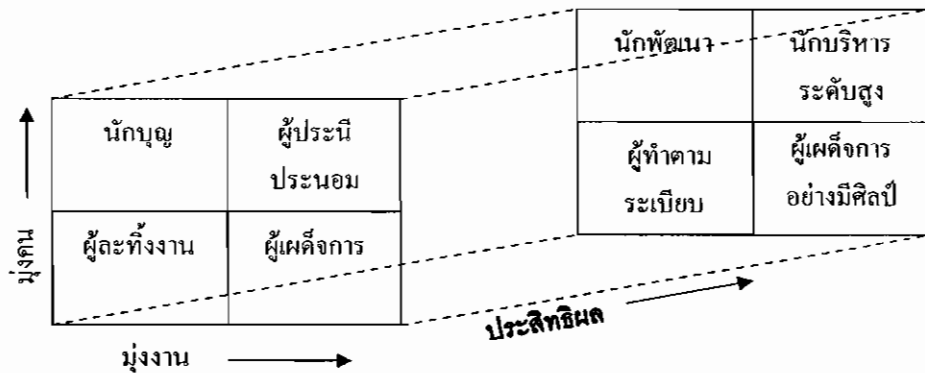
เน้นงาน (TO)

ภาพที่ 2-2 ภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ ของ Reddin (Reddin, 1970, pp. 354-357 อ้างถึงใน พรณี ประเสริฐวงษ์, 2540, หน้า 82-85)

เรดดิน (Reddin) กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำขึ้น 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแบ่งแยกพฤติกรรม (Separated) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและเน้นความสัมพันธ์ต่ำ หรือแยกพฤติกรรม TO ออกจาก RO
2. ภาวะผู้นำแบบอุทิศตนให้กับงาน (Dedicated) แสดงถึง TO สูง แต่ OR ต่ำ
3. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Related) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์สูงแต่เน้นงานต่ำ คือเน้นความเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ RO สูงแต่ TO ต่ำ
4. ภาวะผู้นำแบบประสม (Integrated) หมายถึง พฤติกรรมการเน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์สูง หรือเป็นพฤติกรรม TO สูง และ RO สูง

เรดดิน (Reddin) ได้อ้างถึงภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ ของ Blake และ Mouton และได้เพิ่มมิติใหม่ 1 มิติ คือ ระดับความสำเร็จในผลงานตามข้อกำหนดของตำแหน่งกับยังได้เชื่อมโยงแนวคิดของ Fielder เข้าด้วยกัน โดยอ้างถึงความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบหนึ่งจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น Reddin ยังได้กำหนดแบบภาวะผู้นำขึ้นอีก 8 แบบ โดยแยกเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาก 4 แบบ และรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จน้อย 4 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 2-3 แบบจำลองภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย และผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก (Reddin, 1970, pp. 354-357 อ้างถึงใน พรณี ประเสริฐวงศ์, 2540, หน้า 82-85)

รูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาก มี 4 แบบ คือ

1. แบบเจ้าขุนมูลนายหรือแบบราชการ (Bureaucracy) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงานต่ำและเน้นความสัมพันธ์ต่ำด้วย ผู้นำแบบนี้จะสนใจกฎระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตนเองในการรักษาและควบคุมสถานการณ์ส่วนตัว

2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และยังรู้วิธีที่จะทำให้งานสำเร็จโดยไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความน้อยใจ

3. แบบนักพัฒนา (Developer) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์สูงและเน้นงานต่ำ ผู้นำแบบนี้ให้ความเชื่อถือต่อผู้ตามและสนใจพัฒนาผู้ตามโดยปฏิบัติต่อผู้ตามเยี่ยงประชาชนคนหนึ่ง

4. แบบนักบริหารระดับสูง (Executive) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบนี้เป็นนักงูใจ ซึ่งกำหนดมาตรฐานไว้สูง และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล และเป็นผู้นำที่ชอบใช้วิธีการบริหารแบบกลุ่ม

รูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จน้อยมี 4 แบบ คือ

1. แบบผู้ละทิ้งงาน (Deserter) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงานต่ำและเน้นความสัมพันธ์ต่ำด้วย ผู้นำแบบนี้ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใครและไม่มีอารมณ์

2. แบบเผด็จการ (Autocrat) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในผู้อื่น ไม่ชื่นชมผู้อื่น สนใจแต่งานที่อยู่เฉพาะหน้า

3. แบบนักบุญ (Missionary) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์สูงและเน้นงานต่ำ ผู้นำแบบนี้สนใจในการประสานความสามัคคี

4. แบบประนีประนอม (Compromiser) หมายถึง ผู้บริหารที่เน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์สูงสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการเน้นด้านใดด้านหนึ่งหรือไม่เน้นเลย ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ตัดสินใจไม่ค่อยได้ และพยายามจะลดความกดดันให้น้อยลง และลดปัญหามากกว่าที่จะเพิ่มผลผลิตในระยะยาว

สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ ของ Reddin คือ

1. ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบประสม TO และ RO ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ พฤติกรรมภาวะผู้นำอาจเหมาะสมทำให้ได้รับความสำเร็จมาก แต่บางสถานการณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำอาจไม่เหมาะสมทำให้รับความสำเร็จน้อยก็ได้

2. เราไม่ควรตัดสินใจว่าสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรถือว่าความสำเร็จเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่ประสบความสำเร็จมากไปจนถึงประสบความสำเร็จน้อย หรือ อาจไม่ประสบความสำเร็จเลย เพราะฉะนั้นความสำเร็จจึงหมายถึงระดับหรือขีดความสำเร็จที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำแบบหนึ่งในสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งแต่อีกสถานการณ์หนึ่งอาจไม่ประสบความสำเร็จก็ได้

ทฤษฎี 3 มิตินี้มีประโยชน์เนื่องจากมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นการรวมแนวคิดด้านเน้นความสัมพันธ์ของงานเข้ากับการเน้นความสัมพันธ์กับ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นมิติที่สามารถพิสูจน์ได้
2. เป็นการเน้นภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์
3. เป็นการเตือนผู้นำว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียว ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้เข้ากับ สถานการณ์ และบุคคล ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละกรณี เนื่องจากทฤษฎีทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ไม่ได้บอกวิธีการที่ตายตัวว่าต้องปรับเปลี่ยน หรือใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดเพื่อให้เข้ากับ สถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็ควรนำแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบมาใช้ ประสมประสานกัน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีวงจรชีวิตของ Hersey และ Blanchard (Cherryngton, 1994, pp. 634-636, อ้างถึง ใน พรธณี ประเสริฐวงศ์, 2540, หน้า 85-85)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) แนะนำว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำของผู้นำ โดยคำนึงถึง ความพร้อมของผู้ตามในสถานการณ์นั้น และได้จัดทำโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์
3. วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจ

จุดสำคัญของ โมเดลนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและยังถือว่าวุฒิภาวะ หรือความพร้อมของผู้ตามเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ จึง เรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life Cycle of Leadership)

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม (Maturity) หมายถึง ความสามารถ และความเต็มใจ ของผู้ตามในการรับผิดชอบต่อการควบคุมพฤติกรรมของตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอาจมีความพร้อมในงานหนึ่งแต่อาจไม่มี ความพร้อมในงานอื่น ๆ

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ระดับของผลงาน
2. ความสามารถ
3. การศึกษา

4. ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ
5. ประสบการณ์

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ได้กำหนดไว้ 4 แบบ คือ

1. S1 การบอก (Telling) หมายถึง การบอกแนวทาง และชี้แจงบทบาท หน้าที่ของผู้ตาม และออกคำสั่งแก่ผู้ตามโดยละเอียดทุกขั้นตอน กำหนดให้ S1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมนุษยสัมพันธ์ต่ำ

2. S2 การขาย (Selling) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อพยายาม (ขายความคิด) ให้ผู้ตามเห็นคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ กำหนดให้ S2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมนุษยสัมพันธ์สูง

3. S3 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำยอมให้ผู้ตามร่วมหาแนวทางตัดสินใจ โดยใช้ระบบสื่อสารแบบ 2 ทาง ในการอำนวยความสะดวกสนับสนุนให้กำลังใจ และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กำหนดให้ S3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มนุษยสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ

4. S4 การมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำมอบหมายอำนาจการตัดสินใจและดำเนินงานให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือมีความพร้อมสูงและมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน กำหนดให้ S4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ

การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้นจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำต้องการทำให้สำเร็จ

ความพร้อมของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจ

ความสามารถของผู้ตาม หมายถึง การที่ผู้ตามมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนจะต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้างและต้องปฏิบัติอย่างไรจึงประสบความสำเร็จด้วยดี

ความเต็มใจของผู้ตาม หมายถึง การที่ผู้ตามมีความพอใจที่จะทำหน้าที่นั้นมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่าเมื่อทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมเกี่ยวกับงานเป็น R1 ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำ S1 ดังนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม คือ R1, R2, R3, R4 สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ S1, S2, S3, S4 ตามลำดับ กล่าวคือ จากการศึกษาวิจัยของเฮร์เซย์ และบลานชาด (Hersey and

Blanchard) พบว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของผู้ตามที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

ทฤษฎีวงจรชีวิตของ เฮอร์เชย์ และบลานชาด (Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงของทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวบรวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรมด้านงานและความสัมพันธ์ โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการรวมเอาองค์ประกอบที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากการนำเอาพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์มาศึกษาแล้ว เฮอร์เชย์ และบลานชาด (Hersey and Blanchard) ยังเอาตัวแปรด้านวุฒิภาวะของผู้ตามมาศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามรวมถึงการมีศักยภาพสูงพอจะบรรลุเป้าหมายมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีการศึกษาและประสบการณ์มากพอ เฮอร์เชย์ และบลานชาด เหนะว่ายิ่งระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงเท่าใดผู้นำยิ่งควรมุ่งมิตรสัมพันธ์ให้มากและลดระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ จุดบกพร่องอย่างหนึ่งของทฤษฎีนี้คือ การละเลยในตัวแปรด้านสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลในสถานการณ์ อย่างไรก็ตามนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ที่มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้มากพอสมควร (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539, หน้า 34-35)

2.4 ทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงานทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของ อีแวนส์ (Evans, 1970) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย เฮาส์ และคนอื่น ๆ (House, 1971, 1973 : House and others, 1974, 1979) เป้าหมายหลักของทฤษฎี คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้นโดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน (Hoy and Miskel, 1991, หน้า 270)

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 285) กล่าวว่า ความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีสถานการณ์อื่น กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาด กำหนดให้ผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทฤษฎีสถานการณ์ของพิคเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะสถานการณ์ (กล่าวคือ ปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) แต่ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของแรงงาน โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มาจากข้อสมมติฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ซึ่งเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเอง เชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานได้หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนเอง

จะสามารถประสบผลสำเร็จแน่นอน หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานคุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตนเอง

แนวคิดของ เฮาส์ มีแนวคิดที่ไม่มีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง โดยเฉพาะที่จะทำให้ระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจสูงขึ้น แต่เสนอว่าแบบของผู้นำภายใต้สถานการณ์แตกต่างกัน จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกมาแตกต่างกัน องค์ประกอบของสถานการณ์ (Contingency Factors) ตามทฤษฎีนี้มี 2 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ร่วมงาน และคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่ทำให้ผู้ร่วมงานประสบอยู่ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ (Gordon, 1993 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 68-69)

1. คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics)

1.1 ความสามารถของสมาชิก ถ้าความสามารถของสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำที่ยอมรับกัน ก็คือ แบบอำนาจการหรือสั่งการที่จะช่วยทำให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ แต่ถ้าสมาชิกมีความสามารถสูง ภาวะผู้นำแบบอำนาจการ หรือสั่งการอาจใช้ไม่ได้เหมาะสมกับสถานการณ์เช่นนี้

1.2 รัศมีการควบคุม (Locus of Control) กลุ่มบุคคลที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำในองค์การ เรียกว่า การควบคุมภายใน (Internal Locus Control) ถ้านอกเหนือจากเรื่องภายในแล้วถือว่าการควบคุมภายนอก (External Locus Control) ผลงานวิจัยที่พบว่า การควบคุมภายใน (Internal Locus Control) ส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบความร่วมมือ ทำให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจ

1.3 ความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการแรงจูงใจ และบุคลิกภาพของสมาชิก ที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับในด้านความพึงพอใจของเขาต่อแบบของผู้นำ เช่น สมาชิกที่มีความเข้มเพื่อให้งานสำเร็จ อาจจะมีปฏิกิริยาทางบวกกับภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ และขณะเดียวกันความต้องการที่มีความเข้มในด้านสัมพันธภาพจะมีผลทางบวกต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน

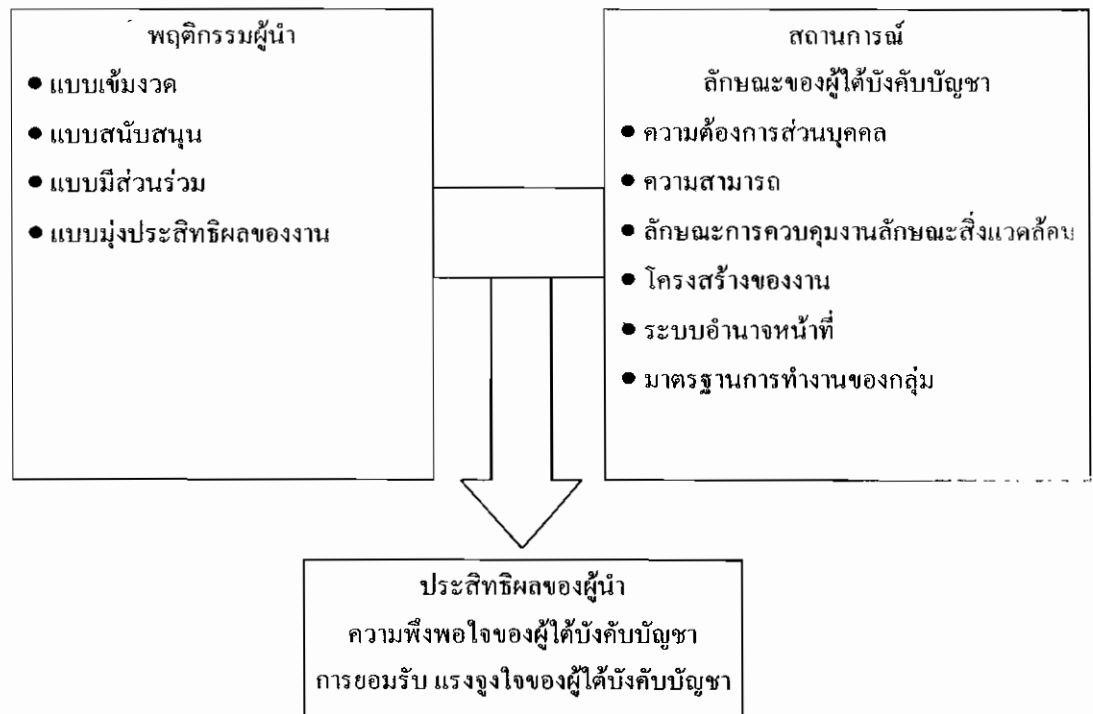
2. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Characteristics of Work Environment)

คุณลักษณะเฉพาะบางอย่างทางสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อแบบของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ได้เช่นกัน และจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์ประกอบของคุณลักษณะสิ่งแวดล้อมของการทำงานมี ดังนี้

2.1 โครงสร้างของงานและลักษณะงานที่สมาชิกปฏิบัติ ได้แก่ ระดับความยากง่ายและความคลุมเครือของงาน

2.2 ระบบอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการขององค์การ ที่จะอำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

2.3 กลุ่มทำงาน เกี่ยวกับระดับปทัสถานของกลุ่มทำงานชัดเจน และสนับสนุนมาก
น้อยเพียงใด



ภาพที่ 2-4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ของ Path – Goal Theory
(ชร สุนทรายุทธ นปป., 2539, หน้า 126)

โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1. ทำให้เส้นทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือ วิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase Rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานตนเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ Mitchell ยังได้อธิบายถึงวิธีการที่มีผลกระทบต่อเจตคติที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้คือ

1. บรรยากาศของการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน จะช่วยให้สถานการณ์ขององค์กรดีขึ้น ความร่วมมือในการตัดสินใจมีมากขึ้น จะนำไปสู่เป้าหมายหลาย ๆ อย่างให้ชัดเจน
2. ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกเป้าหมายที่ให้คุณค่าสูง และเป้าหมายนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การร่วมมือกัน ถือว่าเป็นการเพิ่มสัมพันธภาพในการทำงาน ถ้ามีแรงจูงใจมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และรวดเร็ว
4. การร่วมมือกันจะเกิดแรงกดดันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย และทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974, pp. 81-97 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 289 - 290) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท คือ ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High

Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974, อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 290) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าจะเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่า ผู้นำต้องรู้จักเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด ดังนี้ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 293)

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจนแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรู้สึกมีความคับข้องใจ และรู้สึกไม่พึงพอใจเกิดขึ้น โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย อธิบายว่า เมื่องานที่ทำมีลักษณะเครียด น่าเบื่อหน่าย หรือเสี่ยงต่ออันตรายถ้าผู้นำแบบสนับสนุนต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามเพิ่มขึ้น และเกิดความพึงพอใจต้องใช้วิธีการเพิ่มความเชื่อมั่นใจตนเอง และลดความรู้สึกวิตกกังวลของผู้ตามพร้อมช่วยจัดสภาวะไม่น่าพึงปรารถนาทั้งหลายในงานให้เหลือน้อยที่สุด อธิบายในแง่ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) คือ ผู้นำเพิ่มทั้งด้านแรงจูงใจภายใน คือ ความสนุกสนานสนใจในการทำงานกับด้านความคาดหวังว่างานจะสำเร็จอย่างแน่นอน

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)

เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์ หรือเป็นคนคือร้อน เอาแต่ใจตนเองมีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรยังขาดความชัดเจนแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เห็นว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมที่สุดโดยอธิบายว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และใช้ความพยายามสูงขึ้นและสาเหตุของบทบาทที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าจะทำงานอย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพเป็นสาเหตุทำให้ความคาดหวังต่อความสำเร็จในความรู้สึของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ หัก ๆ ที่ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ให้ความเห็นเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานจะทำให้ประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือ ขาดความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทายและกำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำก่อนข้างสูง โดยผู้นำช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นจนเชื่อว่าตนมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จด้วยความท้าทายของงาน และความมั่นใจในความสามารถตนเองผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่มขึ้นจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดการใช้ความพยายามมากขึ้น ส่งผลให้งานแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สามารถสำเร็จลงได้

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือขาดความชัดเจน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแน่นอนขึ้น เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยังให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงาน โดยแสดงความเป็นผู้นำผ่านการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่จะนำกลุ่มของตนให้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มัลลิกา ดันสอน, 2544) หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด

ประสิทธิผลสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2548) นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ (สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, 2544) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2548) ประกอบกับมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ของนักวิชาการหลายท่านแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดีขึ้น พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร ย่อมจะส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มตามไปด้วย ในที่สุด

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้เกิดขึ้นและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก แต่ในเวลาเดียวกันในประเทศอื่น ๆ ก็มีแนวคิดเชิงคุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้นด้วย เช่น “Humanization of Work” ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “Quality of Work Life” หรือ “Quality of Working Life” ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันกับ “Improvement of Working Condition” ใช้ในประเทศฝรั่งเศส หรือ “Workers-protection” ใช้ในประเทศสแกนดิเนเวีย และ “Hatarakigai” ใช้ในประเทศญี่ปุ่น (อภิชัย ศรีเมือง, 2539, หน้า 14)

กวนย็ น็อชวงส์ (2541, หน้า 9) แนวคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ได้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่สำคัญ กล่าวคือ ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงาน การทำงานที่มีระเบียบและภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1950-1960 แนวความคิดนี้ได้ขยายออกไปกว้างขึ้น โดยนักจิตวิทยาในสมัยนั้นได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างขวัญกำลังใจในการทำงานกับผลผลิต ซึ่งส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน และในปี ค.ศ. 1960-1970 ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการมีโอกาสในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนในการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 19) อธิบายไว้ว่า การทำงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือองค์กรนั้น การทำงานจะต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดนี้ได้

วิวัฒนาการมาจากแนวคิดทางการบริหารในอดีตที่พัฒนามาเป็นลำดับ ซึ่งแนวคิดที่สำคัญที่ต่อเนื่องกัน คือ การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นศึกษาถึงงานเป็นสำคัญ บุคคลสำคัญในแนวคิดนี้คือ Taylor โดยมุ่งเน้นที่หลักเกณฑ์และระเบียบว่าการปฏิบัติงานเช่นไรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Fayol มุ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารและหลักการบริหาร ทฤษฎีที่สร้างชื่อเสียงมากคือ หลักการบริหารงานทั่วไป ต่อมา Mayo ได้ทดสอบและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของบุคคล จนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมาก โดยค้นพบว่า บุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปรได้และเป็นหัวใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จึงเกิดการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งต้องให้ความสนใจว่าให้เขาทำงานด้วยความพึงพอใจ และสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

พรสุข อัสวนิเวศน์ (2541, หน้า 25) อธิบายว่า บุคคลมีความต้องการของคนเป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงานและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า งานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต โดยบางคนทำงานเพื่องานเพราะงานนั้นเป็นสิ่งซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออก และมีคุณค่าภายในตัวเอง แต่สำหรับบางคนการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือเป็นวิถีทางหนึ่งเพื่อที่จะหาเงินให้ได้มากขึ้น ให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้น หรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมายของการทำงาน จึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงาน หรือเจ้าหน้าที่ส่วนต่าง ๆ ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพชีวิตของตน

ภัทรา หิรัญรัตน์พงศ์ (2542, หน้า 24 อ้างถึงใน สมหวัง และคณะ, 2540, หน้า 45) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็นแนวคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์สมัยใหม่ที่พยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนางาน เพื่อที่ว่าคนงานและองค์กรจะได้เจริญเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกับคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งได้เริ่มขึ้นในตอนปลายของทศวรรษ 1960 ในสหรัฐอเมริกาและมีการเคลื่อนไหวกันมากในช่วงทศวรรษ 1970 อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นพลังด้านหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบและค่านิยมของแรงงานในองค์กร

แฮกแมน และซัทเทิล (Hickman & Suttle 1977, p. 3 อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542, หน้า 18) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อการทำงานมากมาย คือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุและส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

3.2 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

วอลตัน (Walton, 1974 , pp.45-46 อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา, 2541, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิต 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน โอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง การทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคล จังหวะชีวิต และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และยังมีความหมายที่กว้างขึ้น มิใช่แค่กำหนดแต่เวลาในการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือมิใช่เพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานเด็ก หรือจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่มีความหมายรวมไปถึงความต้องการ และความปรารถนาในชีวิต ของบุคลากรในหน่วยงานที่ดีขึ้นด้วย

บลูสโตน (Bluestone, 1977, p. 12-16 อ้างถึงใน นฤตล มีเพียร, 2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าหมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำหรับองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั้น หมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์การในทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์การย่อม ทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์การขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวัดข้นเกี่ยวกับวินัย ผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

เดวิส (Davis, 1977, p. 53 อ้างถึงใน สิ้นชัย ฉายรัศมี, 2544, หน้า 10) เป็นผู้นำคำศัพท์ คุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้เป็นครั้งแรก ได้นิยามว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม โดยส่วนรวมในการทำงานของเขา และเน้นที่มิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งมักถูกละเลยจากปัจจัยทางเทคนิค และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ในการออกแบบการทำงาน

เกส (Guest ,1979, pp. 76-87 อ้างถึงใน กุวนัย น้อยวงศ์, 2541, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ปฏิภานของบุคคลต่อการทำงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับ

บุคคล อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน นั่นคือคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทั้งหลายของบุคคลเกี่ยวกับทุกมิติของการทำงาน เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับผลตอบแทน หรือผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณค่าที่แฝงอยู่ภายในการทำงานในชีวิตของบุคคล

นฤดล มีเพียร (2541, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ระดับที่พนักงานขององค์กร มีความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญ ๆ จากสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

ฮุส และคัมมิง (Huse & Cummings, 1985, p.18 อ้างถึงใน พรสุข อัสวนิเวศน์, 2541 หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง เป็นความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิผลขององค์กรอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ และอธิบายอีกว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กร 3 ประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตในการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและสภาพแวดล้อมทุก ๆ อย่างในการทำงาน ทั้งในเรื่องของบุคคล เทคโนโลยี และสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร และทำให้เกิดความพึงพอใจ และให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่บุคคล

คาสซิโอ (Cascio, 1992, p.18) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง เรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การเพิ่มเนื้อหา (Job Enrichment) การจัดการอย่างเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee Involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe Working Conditions) หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการสามารถเติบโตและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง

พิไลสร แดงสะอาด (2532, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง การพัฒนาให้บุคคลนั้น ๆ มีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีโดยคนงานในฐานะลูกจ้างได้มีสภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์ และมีสิทธิต่าง ๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม

เพ็ญศรี วายานนท์ (2533, หน้า 59) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง คนที่ใช้ชีวิตร่วมกันในที่ทำงานเป็นเวลานาน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ให้ความสนใจและมีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับเสมอกันและต่างกัน ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์การและส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับความสำเร็จของคนงานโดยตรง และคนงานมีทัศนคติในทางเสริมสร้างองค์การ ถือว่าเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน

ชาอุทัย อาจินสมาจาร (2536, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด พร้อมทั้งมิติทางด้านมนุษย์ (Human Dimension) ที่เพิ่มเข้าไปเสริมมิติทางด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของการทำงานที่ดีดังนี้

1. ความมั่นคง
2. ความเสมอภาคในเรื่องค่าจ้างและรางวัล
3. ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน
4. ปลอดภัยจากระบบราชการและความเข้มงวดในการควบคุมงาน
5. งานมีความหมายและน่าสนใจ
6. กิจกรรมและงานหลากหลาย
7. งานมีลักษณะท้าทาย
8. ควบคุมตัวเอง งานและสถานที่ทำงาน
9. มีขอบเขตการตัดสินใจของตัวเอง
10. โอกาสเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า
11. ผลสะท้อนกลับ ความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์
12. อำนาจในหน้าที่การงาน
13. ได้รับการยอมรับจากการทำงาน
14. มีอนาคต
15. ได้รับการสนับสนุนทางสังคม
16. สามารถสัมพันธ์งานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
17. มีโอกาสเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชอบ ความสนใจและความคาดหวัง

พลดา เดชพลมาตย์ (2538, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับภารกิจตามกฎหมาย แรงงานในเรื่องพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ มีโอกาสทำงานที่ทำทายความสามารถ และใช้ชีวิตการทำงานอย่างสัมพันธ์กันกับ การดำเนินชีวิตโดยทั่ว ๆ ไป

ผจญ เฉลิมสาร (2540, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง เป็นความหมายที่กว้าง ครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงาน ของปัจเจก บุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานและสภาพของการทำงานที่ปัจเจกบุคคลมีความรู้สึก ทั้งหลายเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และผลกระทบต่อสุขภาพ รวมทั้งความคาดหวังในการทำงาน

พรสุข อัสวานิเวศน์ (2541, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน วัดได้จากรายได้และประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคง ในการทำงาน สังคมสัมพันธ์ ธรรมเนียมในองค์การ ภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจใน องค์การ

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพการทำงานในองค์การ โดยวัดจากความพึงพอใจใน องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าใน การทำงาน ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สินชัย ฉายรัศมี (2544, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ที่ดี ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพของพนักงาน ภายใต้ หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นธรรมหรือความเสมอภาค ความเป็นปัจเจกบุคคล ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

จากความหมายต่าง ๆ จะเห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความหมายที่หลากหลาย ซึ่ง สามารถสรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพ การทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าใน การทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงาน ร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็น ประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

เฮอซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 58-59 อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์, 2541, หน้า 32-34) ได้เสนอองค์ประกอบคู่ของเฮอซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งได้สรุปไว้ว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ
2. ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของแต่ละบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึง การยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ดีตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังเพียงผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นมาจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ได้มีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) อาจเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึงปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะ เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน
 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในอาชีพด้วย
 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 4. ลักษณะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติยศและศักดิ์ศรี
 5. นโยบายการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
 6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะของสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
 7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลจากการหน้าที่การงานของเขา เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
 8. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
 9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหาร
- เฮอซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 58-59 อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์, 2541, หน้า 32-34) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ จะต้องมีค่าเป็นบวก จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยนี้มีหน้าที่คุ้มกัน หรือบำรุงรักษามนุษย์ให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว แต่ควรรักษาให้อยู่ในระดับที่พอดี หากมีปัจจัยด้านนี้มากก็จะไม่จูงใจหรือกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้นแต่อย่างใด
- ฉะนั้น องค์การควรจะต้องสนองตอบความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่บอกได้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งองค์การสามารถตอบสนองความต้องการทั้งหลายของพนักงานได้ เช่น การได้รับค่าจ้าง

เงินเดือนที่เพียงพอ หรือจัดให้มีสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย การจัดกิจกรรม งานสังสรรค์ การแข่งกีฬาหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการใช้ความสามารถและทำงานให้ได้ผลสำเร็จของงาน เป็นต้น

3.4 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

วอลตัน (Walton 1973, pp. 12 – 16) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต เน้นแนวทางการเป็นมนุษย (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดย Walton ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นว่าประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิต ตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกายและการทำ งาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียงหรือการรบกวนทางสายตา
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจ การให้พนักงาน ได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้ให้ เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กรในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัว ด้วย
4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) คือ การที่

ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มี การแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการถือคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

6. ประชาธิปไตยในองค์การ (Constitutionalism) คือ พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) คือ บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่ามีกิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์การของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์การของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่ามีหน่วยงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ

พรสุข อัสวานิเวศน์ (2541, หน้า 32-33) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานว่า มี 8 ด้าน คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนหมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Human Capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย

งานมีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามี
 ความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและ
 ตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่
 ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติ
 ได้รับการยอมรับและมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมใน
 การบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและ
 ความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมี
 ความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของ
 ชีวิตระหว่างปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มี
 ความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์กรอำนวยประโยชน์และ
 รับผิดชอบต่อสังคม

ภวนัย น้อยวงศ์ (2541, หน้า 16-17) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของ
 คุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพ
3. การมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหา
 แนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงซึ่งหมายรวมถึง โอกาสในการพัฒนาความรู้ทักษะ และ
 ความสามารถ รวมทั้งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
5. การบูรณาการทางสังคม ซึ่งหมายถึงการมีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
 และผู้บริหาร
6. การที่พนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ปราศจากความวิตกกังวล และการมี
 โอกาสก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน
7. การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงาน
 ได้อย่างเหมาะสม

8. การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง
บุญแสง ชีระภากร (2533, หน้า 35) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ถือว่าเป็นสาระสำคัญใน
การนำมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน มี 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and Fair Pay) ค่าตอบแทนที่เป็นตัว
เงิน ซึ่งพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและค่าตอบแทนที่เพียงพอ ค่าตอบแทนที่
เหมาะสม คือ การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน (Equal Pay of Equal
Work) ซึ่งเป็นหลักการที่ต้องใช้เทคนิคการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เช่น การวิเคราะห์งาน
การประเมินค่างาน (Job Evaluation) การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม
กับแต่ละองค์การ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายนอกองค์การด้วย ส่วนค่าตอบแทนที่
เพียงพอ การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามสภาพการทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ ภาวะเงินเฟ้อ อัตรา
เงินเดือนที่เหมาะสม เป็นต้น

2. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์การ
ให้แก่บุคคลในองค์การ เช่น วันหยุด วันลา เวลาพัก ฯลฯ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยอมรับให้แก่บุคคล
ในองค์การ โดยไม่มีข้อผูกพัน เพราะไม่ถือเป็นค่าตอบแทนในการจ้างงาน แต่เป็นค่าตอบแทนที่ให้
เพื่อเป็นผลประโยชน์ในการเสริมสร้างชีวิตความเป็นอยู่และความสะดวกสบายในการทำงานเท่านั้น
ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งที่มียอทธิพลมากในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ตัวบุคคล เพราะโดยทั่วไปแล้ว
การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มักมีความแตกต่างในแต่ละองค์การ ไม่มากนัก เมื่อเทียบกับ
ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์การใดมีประโยชน์เกื้อกูลสูงก็จะมีแรงดึงดูดใจให้มีผู้มา
สมัครทำงานกับองค์การนั้นมาก บุคคลจำนวนไม่น้อยที่มีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานดี
เพราะองค์การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้มากกว่าองค์การอื่น ๆ จึงเป็นข้อคำนึงที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหาร
องค์การต้องคำนึงถึงในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ

3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (A Safe and Healthy Environment)
การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สะอาดถูกสุขลักษณะต่อร่างกาย ทั้งในด้านแสงสว่าง เสียง
ตลอดจนความสะอาดทั่วไปและมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานไม่ว่าจะเป็น
การป้องกันการบาดเจ็บในระหว่างการทำงาน หรือผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว เป็นสิ่งที่ควร
ต้องทำ เพื่อรักษาชีวิตและสุขภาพของคนในองค์การ ในปัจจุบันปัญหาในเรื่องมลภาวะ (Pollution)
เป็นปัญหาที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจเป็นอย่างมาก จึงควรที่จะให้ฝ่ายจัดการของแต่ละ
องค์การต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดไว้ ใน
สภาพความเป็นจริงแล้ว ก็ได้มีกฎหมายกำหนดไว้ในเรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่

ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จึงเป็นผลดีทั้งในแง่กฎหมาย แรงจูงใจและเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร

4. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ในที่นี้มีความหมายในด้านของการจ้างงาน และความเป็นธรรมในการเลิกจ้าง องค์กรที่ให้ความมั่นคงในการจ้างงานสูง เช่น ระบบราชการ มีการจ้างงานจนอายุครบ 60 ปี และไม่มีการเลิกจ้างโดยไม่มีสาเหตุอันสมควร เช่น ทูจริตหรือหยุดงานโดยไม่มีเหตุผล จึงเป็นตัวอย่างขององค์กรที่มีความมั่นคงสูง จนมีผู้นิยมเข้าทำงาน โดยเหตุผลของความมั่นคงนี้ ส่วนองค์กรเอกชนที่มีขนาดใหญ่และมีสถานภาพมั่นคงในการจ้างงานสูงมาก เช่น ทีเดียวกัน แม้มีการปลดพนักงานออกก่อนเกษียณอายุก็ตาม แต่ก็มีการจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด จึงมีผู้นิยมทำงานในองค์กรแบบนี้มาก ความมั่นคงจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคคลในองค์กรสูง องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีความมั่นคงในการจ้างงานต่ำ มักใช้วิธีเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือค่าจ้างหรือเงินเดือนให้สูงกว่าองค์กรที่มีความมั่นคงในการทำงานสูง เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรทดแทนกันไว้ แต่ความมั่นคงในการจ้างงานมักมีผลเสีย ถ้าไม่มีมาตรการในการป้องกันที่ดี กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับความมั่นคงในการจ้างงานสูง จะเกิดความเฉื่อย (Inert) ในการทำงาน เพราะถือว่าตนเองจะไม่ถูกเลิกจ้างถ้าไม่ทำความผิดร้ายแรง ซึ่งแทนที่จะสร้างความพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี กลับกลายเป็นผลเสียแก่องค์กรเอง

5. เสรีภาพในการเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining) การร่วมเจรจาต่อรองเป็นสิทธิและเสรีภาพของพนักงานในองค์กรตามกฎหมายกำหนดไว้ให้ การร่วมเจรจาต่อรองโดยทั่วไปมักเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่บุคคลในองค์กรพึงได้รับจากองค์กร เช่น การเรียกร้องให้เพิ่มค่าจ้าง การเรียกร้องให้เพิ่มสวัสดิการ การต่อรองไม่ให้เลิกจ้าง เป็นต้น การร่วมเจรจาต่อรองตามปกติจะเป็นเรื่องระหว่าง 2 ฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้าง แต่ถ้าต่อรองแล้วไม่สามารถหาข้อยุติได้ก็จะนำไปสู่การนัดหยุดงาน ซึ่งต้องมีฝ่ายที่สาม คือ ฝ่ายรัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพื่อมิให้เกิดผลเสียร้ายขึ้นแก่ทุก ๆ ฝ่าย การร่วมเจรจาต่อรองทุกครั้งมักมองไปในแง่ที่ไม่ดี แต่ถ้าเราพิจารณาทั้งในด้านจิตวิทยา และด้านเศรษฐกิจแล้ว จะพบว่าเราสามารถนำเอาการร่วมเจรจาต่อรองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในแง่ของจิตวิทยาของพนักงานหรือลูกจ้างมักเกิดความรู้สึกกดดันต่อการทำงานในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติภายใต้การบังคับบัญชา การอนุญาตให้มีการรวมตัวกันเจรจาต่อรองอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตของกฎหมายทำให้กลุ่มของพนักงานหรือลูกจ้างมีอำนาจต่อรองกับผู้บริหารขององค์กรได้ การมีอำนาจต่อรองกับผู้บริหารบังคับบัญชาของตนเอง จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีศักดิ์ศรี เกิดความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานแล้ว จะสร้าง

ประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพราะเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่แล้วก็จะเอาใจใส่ในงาน ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด เพื่อสร้างผลงานและความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนทางด้านเศรษฐกิจการร่วมเจรจาต่อรองมีผลกระทบโดยตรงถึงเศรษฐกิจของทั้งองค์กรและกลุ่มพนักงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผลงานของการเจรจา องค์กรจึงควรหาข้อมูลในเรื่องผลประโยชน์ที่บุคคลในองค์กรควรจะได้รับและต้องการจะได้รับ เพื่อนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองตามข้อจำกัดที่องค์กรมีอยู่ ทั้งเป็นการสกัดกั้นมิให้มีการนัดหยุดงาน และช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต (Growth and Development) พัฒนาการและความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะการที่บุคคลใดจะมีการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาการทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างดี พัฒนาการ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตัวบุคคล ส่วนการเจริญเติบโตเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ แต่โดยสรุปแล้ว ทั้งพัฒนาการและความเจริญเติบโตเป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคน ซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีระดับของความต้องการที่แตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าต้องมีขบวนการพัฒนาที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโต จึงสามารถเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ได้ ซึ่งเงื่อนไขในบางองค์กรถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

7. บูรณาการทางสังคม (Social Integration) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สำหรับในรูปแบบที่เป็นทางการ มักจะไม่ใช่มุมที่เป็นปัญหาสำคัญ เพราะมีโครงสร้าง ตลอดจนกฎข้อบังคับต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์อยู่แล้ว ส่วนความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นตัวชี้ว่า องค์กรมีบูรณาการทางสังคมหรือไม่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มักเต็มไปด้วยขั้นตอนล่าช้า เมื่อนำเอาความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมาใช้ จะช่วยให้ระบบงานขององค์กรคล่องตัวขึ้น ซึ่งในสังคมที่มีลักษณะของภราดรภาพ แบบสังคมไทย ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการจะมีประโยชน์มาก แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ใช่จนเล็ดกลายเป็นระบบพรรคพวกไป วิธีการเสริมสร้างบูรณาการสังคมในองค์กรที่ดีที่สุด คือ การจัดกิจกรรมกลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น กลุ่มกีฬา กลุ่มสวัสดิการ เป็นต้น แล้วค่อยนำเอากิจกรรมเหล่านั้นเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

8. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) การมีส่วนร่วมในองค์กรในที่นี้ หมายถึง การมีส่วนร่วมทางการบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารขององค์กรได้ยอมรับและเปิดโอกาสให้พนักงานของ

องค์กรมีส่วนร่วมได้ รูปแบบของการมีส่วนร่วมอาจมีแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีการบริหารแบบคณะกรรมการก็อาจให้มีผู้แทนของพนักงานร่วม เป็นกรรมการบริหารด้วย หรือถ้าองค์กรมีผู้บริหารสูงสุดคนเดียว การกำหนดนโยบายบริหาร อาจรับฟังความคิดเห็นของผู้แทนพนักงาน หรืออาจอยู่ในฐานะสมาชิกของคณะที่ปรึกษาผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารงานที่ต้องการให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมไปพร้อมกันทั้งหมด อาจทำได้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เล็กลงมา คือ แต่ละส่วนงานอาจใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นหรือมอบหมายให้พนักงานแต่ละกลุ่มจัดวางเป้าหมายเฉพาะกลุ่มในการทำงาน โดยอาศัยกรอบนโยบายหลักขององค์กรเป็นแนวทาง การบริหารงานที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) และวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle)

9. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work) ความหมายของคำว่า ประชาธิปไตยในที่นี้ หมายถึง การให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรทุก ๆ คน ในการทำงานร่วมกันอย่างเสมอหน้ากัน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดขององค์กร เพราะถือว่าทุกคนคือองค์ประกอบของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะมีความคิดใด ๆ เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การประชุมกลุ่ม การทำงานเป็นทีมจะต้องฟังเสียงของทุก ๆ คน อย่างเท่าเทียมกัน และแก้ปัญหาด้วยเหตุผลที่ดีที่สุด การเผด็จการด้วยอำนาจในองค์กร ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็นอย่างมากจริง ๆ เท่านั้น ประชาธิปไตยในการทำงานจะมีความสอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในองค์กรสูง ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก เพราะได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นตอนหนึ่งของมนุษย์ทุกคน อันเป็นส่วนเสริมสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

10. เวลาว่างของชีวิต (Total Life Space) การทำงานในองค์กรมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเวลาว่างเพื่อพักผ่อน เป็นตัวของตัวเอง หรือทำกิจกรรมนันทนาการ องค์กรที่ต้องการส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งอาจมีเป็นเวลาน้อย ๆ ในระหว่างการทำงาน เช่น มีเวลาหยุดพักระหว่างงาน หรือเวลาพักระยะยาว เช่น กำหนดวันลาพักผ่อนประจำปี ตลอดจนวันหยุดตามปกติประจำปี และวันหยุดพิเศษ เนื่องในงานเทศกาลต่าง ๆ การจัดให้มีวันหยุดซึ่งถือเป็นช่วงว่างที่พนักงานทุกคนได้ละจากงานประจำปีถือเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลชนิดหนึ่งในประเภทที่ไม่เป็นตัวเงินที่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างคุณค่าของตัวบุคคลที่มิได้มีการทำงานเหมือนเครื่องจักรที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

แต่การพัฒนาองค์กรด้วยการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นเรื่องยากที่จะปรับปรุงให้พร้อมทุกอย่าง แต่อย่างไรก็ดีผู้บริหารควรต้องพิจารณาความสำคัญของปัจจัยแต่ละปัจจัย โดย

คำนึงถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลในองค์การว่า มีความต้องการปัจจัยใดเป็นอันดับแรกและปัจจัยใดมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การมากที่สุด แล้วจึงดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและของตัวบุคคล องค์การจึงจะเป็นองค์การที่มีสุขภาพดี บุคคลในองค์การเองก็จะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์การตามความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

3.5 ปัจจัยชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายหลากหลายทำให้ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหลากหลายด้วย ซึ่งตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานอาจรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและรายได้ พฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือองค์การ

วอลตัน (Walton, 1973, pp. 45-46) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยเงื่อนไข 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน
4. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล
5. การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน
6. ประชาธิปไตยในองค์การ
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นดา (2541, หน้า 50) ได้จำแนกคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็น 4 มิติ ในการชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ

1. มิติเกี่ยวกับความไม่เสมอภาค (Inequity) ตามทัศนะทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเสนอให้ใช้ความไม่พึงพอใจ การนัดหยุดงาน และการก่อวินาศกรรม เป็นตัวชี้วัด
2. มิติเกี่ยวกับความไม่มั่นคง (Insecurity) ตามทัศนะทางรัฐศาสตร์ ซึ่งเสนอให้ใช้ตัวชี้วัดเช่นเดียวกับมิติแรก
3. มิติอัญญาภาพหรือความแปลกแยก (Alienation) ตามทัศนะทางจิตวิทยาได้เสนอให้ใช้ความรู้สึกวางเฉยหรือเฉยเมย การขาดงาน และการลาออกจากงาน เป็นตัวชี้วัด

3. ความมั่นคงในงาน
4. การเลือกเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสม
5. ความเครียดในการทำงาน
6. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง
7. มีการปกครองแบบประชาธิปไตย
8. การแบ่งปันผลกำไร
9. สิทธิในการได้รับเบี้ยบำนาญ
10. มีโครงการส่งเสริมสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
11. การทำงาน 4 วัน ใน 1 สัปดาห์

เดสเลอร์ (Desslers, 1991, p. 21 อ้างถึงใน นฤมล มีเพียร, 2541, หน้า 41-42) ได้เสนอเกณฑ์วัดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. คุณค่าของงานที่ทำ
2. สภาพการทำงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย
3. ผลตอบแทนและรายได้ที่เพียงพอ
4. ความมั่นคงในการทำงาน
5. มีการดูแลควบคุมอำนาจการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
6. ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง
7. ได้รับโอกาสในการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าในงานที่ทำ
8. โอกาสในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ
9. มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์การ
10. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

วaska (Vaska, 1992, p. 62 อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์, 2541, หน้า 29) ได้เสนอมิติที่สัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน 4 ด้าน คือ

1. ความปลอดภัยซึ่งเกี่ยวข้องกับสุขภาพ ความปลอดภัย รายได้ และความก้าวหน้า
2. ความเสมอภาค เช่น การจ่ายค่าจ้างที่สัมพันธ์กับงานที่ทำหรือการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน
3. ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งสัมพันธ์กับการพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้ และการใช้

ทักษะ

4. ความเป็นอิสระ ในการแสดงความคิดเห็นเป็นตัวพิจารณาไปสู่การตัดสินใจในการแก้ปัญหา

สปายโรไพโรส (Spyropoulos, 1979, p. 41 อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์, 2541 หน้า 28-29) ได้ให้ทรรศนะของคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ตัว ได้แก่

1. สภาพสิ่งแวดล้อมการทำงาน
2. ค่าตอบแทน
3. คุณค่าของงานที่ทำ
4. เวลาของการทำงาน
5. อนาคตที่ดีต่ออาชีพที่ทำ
6. มีสังคมและเพื่อนร่วมงานที่ดี

3.6 ประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แฮกแมน และแซทเทิล (Hackman & Suttle, 1977, p. 53 อ้างถึงใน พรสุข อัสวนิเวศน์, 2541, 18) เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กรและยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

สมหวัง โอชารส (2542, หน้า 45) กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหารและสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” จะมีผลโดยตรงต่อคน ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานของงาน และระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงาน และผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีบริษัทต่าง ๆ ได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิต และลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม คล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ จะมีการประชุมกันภายในกลุ่ม ให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นใน

การปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตใน
การทำงานไปใช้ พบว่า พนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและ
การลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

นฤคต มีเพียร (2541, 16) กล่าวสรุปถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า
คุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ดีมี 3 ประการ คือ ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึ
พึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงานเพื่อทำให้
ผลผลิตสูงขึ้น และการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เช่น ในเรื่องของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุ
เป้าหมายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ ฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้อง
มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนร่วมกัน และแผนนั้นต้องได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมาก
ขึ้น
4. ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึง
 - 4.1 การลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนประกันด้านสุขภาพ
 - 4.2 การลดอัตราการเรียกร้องสิทธิจากการประกัน จากปริมาณของการเบิกจ่ายลดลง
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมาก
ขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกรักในการเป็นเจ้าขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจเพิ่มขึ้นขององค์กร
จากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีต่อองค์กร
7. ลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี
8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การใช้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพในสิทธิของพนักงาน

กล่าวเสริมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดย
เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ในการมีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของ
พนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นนักพัฒนาองค์กรจึงพยายาม
หาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสร้าง
ความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก็คือคุณภาพใน

การทำงานนั่นเอง

3.7 แนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

องค์กรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการ และกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่เหมาะสมจะมีลักษณะคล้ายกับการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์โดยเป้าหมายของกิจกรรมที่จัดขึ้นจะเป็นการร่วมรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารสหภาพแรงงาน และสมาชิกในองค์กรร่วมกัน (นฤตล มีพิชิต, 2541, หน้า 18-21)

ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542, หน้า 36) ได้เสนอแนวทางที่จะทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ได้ผล จะต้องดำเนินการและได้รับความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกัน ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องร่วมมือกัน เพื่อช่วยกันสร้างประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยฝ่ายจัดการจะต้องเป็นศูนย์กลางในการนำแผนมาปฏิบัติ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานต้องให้การสนับสนุนเพื่อจะได้ทำให้เกิดประโยชน์กับตนเอง

2. ผู้นำสหภาพแรงงานจะต้องให้ความร่วมมือ นั่นหมายความว่า สหภาพแรงงานจะต้องให้การสนับสนุน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และจะต้องเป็นตัวแทนของสมาชิกในการที่จะทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก

3. เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องช่วยในเรื่องของการปกป้องสิทธิ และผลประโยชน์ของพนักงาน โดยจะต้องมีมาตรฐานและบุคลิกธรรมในการจ้างงาน เช่น เรื่องกฎหมายการใช้แรงงานเด็ก กฎหมาย การจ่ายค่าจ้างแรงงานหญิง กฎหมายความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน กฎหมายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ มีการประกันสำหรับผู้ถูกเลิกจ้าง เรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย และ ความเสมอภาคในการจ้างงาน

4. นักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถช่วยในเรื่องพัฒนาสุขภาพร่างกาย เพราะจะเป็นผู้ที่มีความรู้แท้จริงและสามารถกระตุ้นให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสามารถประสานงานให้ผู้นำสหภาพแรงงานร่วมมือวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย

ซึ่งบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีส่วนช่วยให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานสำเร็จได้ เพราะเขาเหล่านี้จะเป็นผู้ที่คอยช่วยในการทำงาน ออกแบบ ดำเนินการ และประเมินผลองค์กร นั่นเอง

แนวทางที่ทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Tarrytown ประสบผลสำเร็จได้ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการต้องคำนึงว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจและผลกำไรของบริษัทบรรลุเป้าหมายได้
2. สหภาพแรงงานจะต้องเข้มแข็งเหนียวแน่น เชื่อมมั่นในตัวผู้นำ และอยู่ในกรอบกติกา
3. ฝ่ายจัดการต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
4. ฝ่ายจัดการและลูกจ้างจะต้องเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง
5. ผู้บริหารระดับสูงและประธานสหภาพจะต้องช่วยกันสนับสนุนให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน
6. ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานต้องรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถแนะนำลูกน้องได้ว่า การทำงานอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ
7. ฝ่ายจัดการไม่ควรที่จะเพิ่มผลผลิตอย่างรวดเร็ว เพราะพนักงานอาจปรับตัวไม่ทัน อาจจะทำให้พนักงานไม่พอใจ
8. ผู้ร่วมโครงการจะต้องมีความสมัครใจเข้าร่วม
9. คุณภาพชีวิตในการทำงานควรเริ่มต้นอย่างมีขอบเขต และมีความยืดหยุ่น
10. การดำเนินโครงการจะต้องมีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจทุกคนเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ไม่เข้าใจทำลายโครงการ
11. ส่งเสริมให้พนักงานมีการสื่อสารระหว่างบุคคลใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจรู้จักใช้สิทธิให้ถูกต้อง
12. จะต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ผลงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ทวีศรี กรีทอง(2530) ได้ทำการศึกษาระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคะแนนเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีความพึงพอใจในงาน และมีความสุขในการดำเนินชีวิตอันนำไปสู่ความมีคุณค่าแห่งชีวิตเพียงเล็กน้อยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจน้อยในค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากลักษณะงานของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งต้องให้การดูแลผู้ป่วยที่มีความทุกข์ ความสูญเสีย ความหวาดกลัว ความกังวล เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความเครียดในการทำงาน เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยมากที่สุดตลอดเวลา จึงตกอยู่ในภาวะเครียดสูง อีกทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับก็เทียบเท่าข้าราชการทั่วไปที่มี

วุฒิเดียวกัน อาจทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้

มานะ สินธุวงษานนท์ (2534) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับตัวกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 5 ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านลัทธิรัฐธรรมนูญ และด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม ตามลำดับ มีสองด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความเจริญงอกงามและสวัสดิภาพ และด้านของจังหวัดชีวิตโดยส่วนรวมตามลำดับ และพบว่ามีอยู่ในระดับน้อยมีเพียงด้านเดียว ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

สุพจน์ แก้วจรัสฉายแสง (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่กระทรวงสาธารณสุข ระดับตำบล จังหวัดลพบุรี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในกลุ่มปานกลาง ประสพการณ์การทำงาน การรับรู้ ค่านิยม สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล จังหวัดลพบุรี ได้ร้อยละ 66.13 ค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอและยุติธรรม มีเวลาว่างสำหรับตัวเองและครอบครัวน้อย ขาดความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน การเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ การคิด โกรธและความเครียด ความด้อยโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความเห็นแก่ตัวของผู้ร่วมงานเป็นปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่กระทรวงสาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดลพบุรี

พนิต สกลวัฒน์ (2537) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า ค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่ และค่านิยม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับต่ำ ส่วนสถานภาพการสมรส และรายได้พิเศษ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจัดการ ตำแหน่งหน้าที่และค่านิยม สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานได้

กัลยา คิชฌเจริญ (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลาง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจด้านการอยู่ร่วมกันในสังคมอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าและสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ

สุจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทวาราวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทวาราวดีโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านบูรณาการทางสังคม ด้านความสมดุลระหว่างชีวิต และด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคมส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี สำหรับด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โดยภาพรวมพบว่าไม่มีการส่งเสริมสุขภาพและด้านธรรมเนียมในองค์กร ส่วนใหญ่พบว่าไม่พอใจนโยบายการบริหาร และเกณฑ์ในการประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

ประไพพร สิงหนเดช (2539) ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า ข้าราชการกรมคุมประพฤตินี้มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมปานกลาง โดยมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ ด้านจังหวะชีวิตอยู่ในระดับต่ำ ด้านสภาพการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย ด้านโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าและความมั่นคงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การบริหารงานที่เป็นธรรมและเสมอภาค และความภูมิใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง

นฤมล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า ข้อมูลระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในแต่ละมิติพบว่า มิติด้านผลตอบแทน มิติด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในการทำงาน มิติด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มิติด้านบูรณาการทางสังคม มิติด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมิติด้านความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับสูง ส่วนมิติด้านสภาพการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย และมิติด้านสิทธิของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยภาพรวมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับดี

นำชัย โชติประยูร (2541) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สืบสวนในสถานีตำรวจนครบาลระดับรองสารวัตรและระดับผู้บังคับหมู่-ลูกแถว พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนในสถานีตำรวจนครบาลระดับรองสารวัตรและระดับผู้บังคับหมู่-ลูกแถว มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันและจากการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนในสถานีตำรวจนครบาลระดับผู้บังคับหมู่-ลูกแถว มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีกว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนในสถานีตำรวจนครบาลระดับรองสารวัตร ในมิติสภาพแวดล้อมในการทำงาน มิติโอกาสใน

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล มิตินิยมสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มิตินผลตอบแทนและรายได้ และมิตินความเป็นส่วนตัวในชีวิตครอบครัว

สมหวัง โอชารส (2542) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพของตนเอง และค่าเฉลี่ยระดับค่านิยมทางวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อระบบบริหาร ค่าเฉลี่ยค่านิยมทางบริการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และค่าเฉลี่ยค่านิยมทางราชการในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ จำแนกตามอายุ ระดับชั้นยศ ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ จำแนกตามสถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน แผนกที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ไม่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพของตนเอง การรับรู้ต่อระบบบริหาร ค่านิยมทางวิชาชีพ ค่านิยมทางราชการ และค่านิยมทางบริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ความแปรผันของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ คือ การรับรู้ต่อระบบบริหารค่านิยมทางราชการ แผนกกุมารเวช ซึ่งร่วมกันทำนายระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ ได้ ร้อยละ 65.6

4.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

กรุน โบม (Grunnbaum, 1987) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจต่างกัน

1. ระดับรองศาสตราจารย์ มีความสนใจในด้านความริเริ่มความสัมพันธ์กับลูกน้องและนโยบายด้านบุคลากร

2. ระดับอาจารย์และระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์สนใจต่อรางวัลชมเชย มีส่วนรับผิดชอบในด้านนิเทศและความมั่นคงในงานและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ฮิกแมน และ ซัทเทิล (Hickman and Suttle, 1977) สิ่งที่สนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร ไม่ว่าจะในระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้วยังอาจส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิต

ต่าง ๆ และสิ่งที่สำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

เคิร์ต และ คิวลีย์ (Kerckhove and Kewley, 1993) กลุ่มหรือวิธีการหรือเทคโนโลยีในงานเพิ่มมากขึ้น โดยจะมุ่งผลลัพธ์ไปที่ตัวพนักงานมากกว่าการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การปรับเปลี่ยนระบบงาน การทำให้งานน่าสนใจ การใช้วิธีการใหม่ ๆ ในระบบการให้รางวัล และการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานของคนในองค์กรจึงประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน โดยรวม ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน ลักษณะงาน ความผูกพันกับงาน

คาสซิโอ (Cascio, 1992) เรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การเพิ่มเนื้องาน (Job Enrichment) การจัดการอย่างเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee Involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe Working Conditions) หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการสามารถเติบโตและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ต่างมุ่งศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการหรือพนักงานในองค์กรประกอบต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการหรือพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทำให้การทำงานได้มีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ และนั่นหมายถึง องค์กรย่อมบรรลุถึงเป้าหมายได้เช่นกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่าง ๆ 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มีขนาดประชากรรวมทั้งสิ้น 6,768 คน ข้อมูลนี้สรุปจากทำเนียบพนักงานแต่ละบริษัทๆ ประจำปี 2553 บริษัท ออโตอัลลายแอนซ์ ประเทศไทย จำกัด จำนวนพนักงานทั้งหมด 3,500 คน บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนพนักงานทั้งหมด 3,046 คน บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนพนักงานทั้งหมด 222 คน

สาเหตุการสุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี เนื่องจาก พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี สามารถปรับตัวกับบทบาทการเป็นพนักงานได้ดี มีความคุ้นเคยกับองค์กร และเคยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ อาทิ เช่น การฝึกอบรมต่าง ๆ มาพอสมควร

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธี Yamane กำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของการสุ่มตัวอย่าง (วิไล กุศลวิศิษฏ์กุล, 2549, หน้า 43)

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ N หมายถึง ขนาดประชากร เท่ากับ 6,768 คน

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มร้อยละ 5 (0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{6,768}{1 + 6,768(0.05)^2}$$

$$= 377.67$$

การวิจัยครั้งนี้จะได้พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 378 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มโดยใช้วิธีแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีพนักงานของบริษัทฯ เป็นชั้นในการสุ่ม ด้วยวิธีการนำมาเทียบบัญญัติไตรยางค์ จากจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้จากการคำนวณหาขนาดกลุ่ม โดยวิธี Yamane ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัทฯ ดังตารางที่ 3 -1

ตารางที่ 3 - 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

บริษัทฯ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
บริษัท ออโต้ฮิลลายนแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	3,500 คน	$= (3,500 \times 378) / 6,768 = 196$ คน
บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ จำกัด	3,046 คน	$= (3,046 \times 378) / 6,768 = 170$ คน
บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	222 คน	$= (222 \times 378) / 6,768 = 12$ คน

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ซึ่งในแบบสอบถามตอนที่ 1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างตามแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของวอลตัน (Walton) รวม 8 ด้าน และสร้างเพิ่มเติมโดย ชนกันต์ เหมือนทัพ (2551) และแบบสอบถามตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ เฮาส์ และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) ที่ได้สร้างไว้โดยถอดความ และสร้างเพิ่มเติมโดยกาญจนา จันทร์ไทย (2539) มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ เงินเดือนประจำ โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ซึ่งสร้างตามแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของวอลตัน

(Walton) ทั้งหมด 8 ด้าน และสร้างเพิ่มเติมโดย ชนกกันต์ เหมือนทัพ (2551) ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีจำนวนทั้งหมด 31 ข้อ คือ

- ข้อ 1-4 ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
- ข้อ 5-8 ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
- ข้อ 9-11 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน
- ข้อ 12-14 ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล
- ข้อ 15-19 ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
- ข้อ 20-23 ด้านประชาธิปไตยในองค์กร
- ข้อ 24-27 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- ข้อ 28-31 ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Summated Rating Scale) ของ

Likert 5 ระดับ โดยแต่ละระดับกำหนดช่วง คะแนนไว้ดังนี้

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

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยนำแบบสอบถามของ House and Mitchell (1974) ที่ได้สร้างไว้โดยถอดความ และสร้างเพิ่มเติมโดยกาญจนา จันทร์ไทย (2539) มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งหมด 33 ข้อ โดยมีแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ คือ

- ข้อ 1-9 แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- ข้อ 10-14 แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
- ข้อ 15-26 แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- ข้อ 27-32 แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

เป็นแบบสอบถามที่ครอบคลุมเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่าแสดงแบบภาวะผู้นำต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับระดับความถี่ของการปฏิบัติตนตามแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในโรงงานของท่านมากที่สุด ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแต่ละระดับกำหนดช่วงคะแนนไว้ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	ตลอดเวลา
4	คะแนน	หมายถึง	บ่อย ๆ
3	คะแนน	หมายถึง	บางครั้งบางครั้ง
2	คะแนน	หมายถึง	ไม่ค่อยแสดง
1	คะแนน	หมายถึง	ไม่เคยแสดง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบวัดคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง และตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.8874 และ 0.9608 ตามลำดับ แสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ขั้นสุดท้ายคือการนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัทฯ โดยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ออกโดยทางมหาวิทยาลัยบูรพา พร้อมทั้งอธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และแจ้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทฯ นั้น ๆ รวมทั้งเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหัวหน้างานเพื่อนำไปแจกพนักงานระดับปฏิบัติการตามจำนวนที่สุ่มได้ของแต่ละบริษัทฯ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 378 ฉบับ

3. เก็บแบบสอบถามคืนระหว่างวันที่ 1-30 มิถุนายน 2554 โดยขอความร่วมมือจากหัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รวบรวมไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลพบว่า แบบสอบถาม ทั้ง 378 ฉบับตอบได้สมบูรณ์คิดเป็นร้อยละร้อยของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและนำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีการทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป รายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่า ร้อยละ

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

การแปลผลใช้หลักเกณฑ์

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

คะแนนค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประมวลผล คือ

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีคุณภาพชีวิตการทำงานระดับมากที่สุด
คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีคุณภาพชีวิตการทำงานระดับมาก
คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีคุณภาพชีวิตการทำงานระดับปานกลาง
คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีคุณภาพชีวิตการทำงานระดับน้อย
คะแนน ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีคุณภาพชีวิตการทำงานระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

คะแนนค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประมวลผล คือ

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาแสดงภาวะผู้นำแบบนั้นตลอดเวลา
คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาแสดงภาวะผู้นำแบบนั้นบ่อย ๆ
คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาแสดงภาวะผู้นำแบบนั้น บางครั้งบางคราว
คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยแสดงภาวะผู้นำแบบนั้น
คะแนน ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงภาวะผู้นำแบบนั้น

4. เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนประจำ โดยใช้ การทดสอบค่าที (t – Test) และการวิเคราะห์ความแปรผันทางเดียว (One - way ANOVA) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

5. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยใช้สถิติ Pearson Product Correlation Coefficient

การพิทักษ์สิทธิตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยผ่านหัวหน้างาน/ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัยเท่านั้น
2. ผู้วิจัยชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรในแบบสอบถาม โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ลักษณะแบบสอบถาม รายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม
3. แบบสอบถามจะใส่เป็นรหัสไม่ระบุตัวผู้ตอบ
4. กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามใดก็ได้โดยไม่มีผลใด ๆ ต่อ

การปฏิบัติงานประจำ

5. ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ภายหลังจากการวิเคราะห์และแปลผลการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลทั้งหมดของประชากรที่ศึกษาทันที

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี ได้แก่ บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออโต้ออลไทยแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 378 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง (n=378)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	293	77.5
หญิง	85	22.5

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 21 ปี	4	1.1
21 - 30 ปี	217	57.4
31 - 40 ปี	138	36.5
41 - 50 ปี	17	4.5
51 ปีขึ้นไป	2	.5
สถานภาพสมรส		
โสด	198	52.4
สมรส	171	45.2
หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	9	2.4
วุฒิสูงสุดทางการศึกษา		
ม.3	35	9.3
ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	101	26.7
ปวส.	88	23.3
ปริญญาตรี	119	31.5
สูงกว่าปริญญาตรี	35	9.3
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	109	28.8
4 - 6 ปี	100	26.5
7 - 9 ปี	70	18.5
10 - 12 ปี	63	16.7
13 ปีขึ้นไป	36	9.5

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เงินเดือนประจำ		
น้อยกว่า 10,000 บาท	109	28.8
10,000-12,000 บาท	100	26.5
12,001-14,000 บาท	70	18.5
มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	63	16.7

จากตารางที่ 4-1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 77.5 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 22.5 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.5 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.5 อายุต่ำกว่า 21 ปี และ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.1 และ คิดเป็นร้อยละ 0.5 พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีสถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 52.4 รองลงมา มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 45.2 และมีสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 2.4 พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือ ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 26.7 ปวส. คิดเป็นร้อยละ 23.3 ระดับการศึกษา ม.3 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 9.3 เท่ากัน

เมื่อพิจารณาประสบการณ์การทำงาน of พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงาน 4 - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 ประสบการณ์การทำงาน 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.5 ประสบการณ์การทำงาน 10 - 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และประสบการณ์การทำงาน 13 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.5

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.5 เงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.5 และ เงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7

ส่วนที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง รายด้าน

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม	2.92	0.68	ปานกลาง
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ	3.35	0.74	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการ ทำงาน	3.01	0.71	ปานกลาง
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล	3.18	0.74	ปานกลาง
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงาน ร่วมกัน	3.16	0.68	ปานกลาง
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.31	0.74	ปานกลาง
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.95	0.63	ปานกลาง
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.42	0.72	มาก
รวม	3.16	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน รายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.42 รองลงมาคือ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ด้านประชาธิปไตยในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.92

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน	2.79	0.87	ปานกลาง
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณที่รับผิดชอบ	2.80	0.80	ปานกลาง
3. ท่านพอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ	3.10	0.85	ปานกลาง
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน	3.01	0.84	ปานกลาง
รวม	2.92	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.10 รองลงมาคือ ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และได้รับค่าตอบแทนเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.79

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. โรงงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ	3.18	0.85	ปานกลาง
2. โรงงานของท่านมีการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมเครื่องใช้หรืออาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้ได้เสมอ	3.29	0.86	ปานกลาง
3. โรงงานของท่านมีแผนป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน	3.59	0.85	มาก
รวม	3.35	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงงานมีแผนป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.59 รองลงมาคือ โรงงานมีการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมเครื่องใช้หรืออาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้ได้เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และ โรงงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.18

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. โรงงานของท่านมีตำแหน่ง หน้าที่พร้อมที่จะให้ท่านก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ	2.88	0.94	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น	3.20	0.86	ปานกลาง
3. ท่านรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี	2.94	0.83	ปานกลาง
รวม	3.01	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.20 รองลงมาคือ รู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และ โรงงานมีตำแหน่ง หน้าที่พร้อมที่จะให้ท่านก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.88

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.24	0.81	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสเสนอผลงานจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อหน่วยงานของท่าน	3.18	0.81	ปานกลาง
3. โรงงานมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่ท่านสามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก	3.13	1.02	ปานกลาง
รวม	3.18	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.24 รองลงมาคือ มีโอกาสเสนอผลงานจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และ โรงงานมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่ท่านสามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.13

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. บุคลากรทุกระดับในโรงงานของท่านมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี	3.04	0.90	ปานกลาง
2. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงานอยู่เสมอ	3.13	0.87	ปานกลาง
3. หัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อท่านมีปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงาน	3.35	0.96	ปานกลาง
4. โรงงานของท่านจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ	3.12	0.89	ปานกลาง
5. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ท่านขอเรื่อง	3.17	0.84	ปานกลาง
รวม	3.16	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-7 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อท่านมีปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.35 รองลงมาคือ ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ท่านขอเรื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 โรงงานจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และบุคลากรทุกระดับในโรงงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.04

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	3.19	0.91	ปานกลาง
2. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล	3.39	0.89	ปานกลาง
3. โรงงานของท่านให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล	3.45	0.89	มาก
4. โรงงานของท่านมีการประชุมพูดคุยถึงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม	3.19	0.92	ปานกลาง
รวม	3.31	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-8 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงงานให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.45 รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานและ โรงงานมีการประชุมพูดคุยถึงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เท่ากัน

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ท่านมีความพึงพอใจในวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3.23	0.96	ปานกลาง
2. ในแต่ละวันท่านมีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงานอย่างเพียงพอ	2.86	0.90	ปานกลาง
3. การทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	2.62	0.85	ปานกลาง
4. ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงานสำหรับส่วนตัว ครอบครัว และสังคมอย่างเหมาะสม	3.10	0.89	ปานกลาง
รวม	2.95	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความพึงพอใจในวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.23 รองลงมาคือ สามารถแบ่งเวลาในการทำงานสำหรับส่วนตัว ครอบครัว และสังคมอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ในแต่ละวันมีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และการทำงานเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.86

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม .

คุณภาพชีวิตการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับคุณภาพชีวิต
1. ท่านมีความภูมิใจในอาชีพของท่าน	3.54	0.83	มาก
2. ท่านพอใจในนโยบายการช่วยเหลือสังคมของโรงงาน	3.24	0.90	ปานกลาง
3. โรงงานของท่านเป็นโรงงานที่มีชื่อเสียงในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม	3.47	0.89	มาก
4. โรงงานของท่านมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เด็ก การบริจาคสิ่งของ หรือ ทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น	3.42	0.94	มาก
รวม	3.42	0.72	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความภูมิใจในอาชีพของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.54 รองลงมาคือ โรงงานของท่านเป็นโรงงานที่มีชื่อเสียงในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โรงงานมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เด็ก การบริจาคสิ่งของ หรือ ทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และพอใจในนโยบายการช่วยเหลือสังคมของโรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.24

ส่วนที่ 3 แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง รายด้าน

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. ด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.18	0.58	บางครั้งบางคราว
2. ด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	3.30	0.66	บางครั้งบางคราว
3. ด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	3.24	0.75	บางครั้งบางคราว
4. ด้านแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	3.29	0.81	บางครั้งบางคราว
รวม	3.25	0.62	บางครั้งบางคราว

จากตารางที่ 4-11 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา รายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.30 รองลงมาคือ ด้านแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราวค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.18

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว เมื่อเห็นว่าถูกต้องตามระเบียบแบบแผน	3.12	0.88	บางครั้งบางคราว
2. มอบหมายงานที่ยากให้กับผู้มีความรู้ความสามารถ	3.16	0.81	บางครั้งบางคราว
3. ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ตามระเบียบแบบแผน แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานคล้อยตาม	3.17	0.79	บางครั้งบางคราว
4. มอบหมายงานให้พนักงานทุกคน โดยคิดว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้	3.28	0.83	บางครั้งบางคราว
5. ออกคำสั่ง โดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง	3.27	0.84	บางครั้งบางคราว
6. ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตามระเบียบแบบแผน	3.25	0.85	บางครั้งบางคราว
7. ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจ เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน	3.19	0.85	บางครั้งบางคราว
8. มีการชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจสั่งการเป็นบางครั้ง	3.14	0.86	บางครั้งบางคราว
9. กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอนและเปลี่ยนแปลงไม่ได้	2.99	0.90	บางครั้งบางคราว
รวม	3.18	0.58	บางครั้งบางคราว

จากตารางที่ 4-12 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งบางคราวค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มอบหมายงานให้พนักงานทุกคน โดยคิดว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.28 รองลงมาคือ ออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง อยู่ในระดับบางครั้งบางคราวค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตาม

ระเบียบแบบแผน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจ เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ตามระเบียบแบบแผน แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานคล้อยตาม อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 มอบหมายงานที่ยากให้กับผู้มีความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีการชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจสั่งการเป็นบางครั้ง อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว เมื่อเห็นว่าถูกต้องตามระเบียบแบบแผน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอนและเปลี่ยนแปลงไม่ได้ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.99

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.12	0.92	บางครั้งบางคราว
2. บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างไรอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.32	0.76	บางครั้งบางคราว
3. บอกจุดมุ่งหมายของงานที่ต้องทำให้สำเร็จ	3.39	0.84	บางครั้งบางคราว
4. มีการคาดหวังผลสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงงาน	3.46	0.84	น้อย ๆ
5. พுகชมเชยต่อหน้าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.22	0.94	บางครั้งบางคราว
รวม	3.30	0.66	บางครั้งบางคราว

จากตารางที่ 4-13 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการคาดหวังผลสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงงาน อยู่ในระดับน้อย ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.46 รองลงมาคือ บอกจุดมุ่งหมายของงานที่ต้องทำให้สำเร็จ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.39 บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 พุคชมเชยต่อหน้าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และอธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำ ให้งานสำเร็จแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.12

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. ให้อำนาจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.26	0.92	บางครั้งบางคราว
2. ร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จ	3.33	0.96	บางครั้งบางคราว
3. เสนอแนะวิธีการและแนวทางเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง	3.29	0.90	บางครั้งบางคราว
4. แนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	3.18	0.89	บางครั้งบางคราว
5. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทดลองปฏิบัติเพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหของหน่วยงาน	3.22	0.92	บางครั้งบางคราว
6. มีการชี้แนะ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.24	0.91	บางครั้งบางคราว
7. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.25	0.94	บางครั้งบางคราว
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานด้านต่าง ๆ	3.21	0.93	บางครั้งบางคราว
9. มีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตรงตามความถนัดและความสามารถ	3.21	0.95	บางครั้งบางคราว

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
10. มอบหมายหน้าที่ ติดตามดูแล ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.20	0.91	บางครั้งบางคราว
11. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ	3.24	0.87	บางครั้งบางคราว
12. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.22	0.89	บางครั้งบางคราว
รวม	3.24	0.75	บางครั้งบางคราว

จากตารางที่ 4-14 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.33 รองลงมาคือ เสนอแนะวิธีการและแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของตนเอง อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 มีการชี้แนะ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 เท่ากัน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองปฏิบัติ เพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหของหน่วยงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เท่ากัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานด้านต่าง ๆ และมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตรงตามความถนัดและความสามารถ อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เท่ากัน มอบหมายหน้าที่ ติดตามดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับบางครั้งบางคราว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.18

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	3.28	0.94	บางครั้งบางครั้ง
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.38	0.89	บางครั้งบางครั้ง
3. เสนอแนะวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.28	0.91	บางครั้งบางครั้ง
4. ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาปรับปรุงพัฒนา	3.31	0.95	บางครั้งบางครั้ง
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.27	0.95	บางครั้งบางครั้ง
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	3.26	0.97	บางครั้งบางครั้ง
รวม	3.29	0.81	บางครั้งบางครั้ง

จากตารางที่ 4-15 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.38 รองลงมาคือ ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาปรับปรุงพัฒนา อยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลและ เสนอแนะวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เท่ากัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่ในระดับบางครั้งบางครั้ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.26

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยองที่มีเพศต่างกัน
มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-16 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	เพศ				t	p-value
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม	2.89	0.68	3.05	0.69	-1.979	0.050
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความ ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.33	0.76	3.44	0.64	-1.274	0.204
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการ ทำงาน	2.94	0.72	3.22	0.67	-3.210*	0.001
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล	3.15	0.75	3.28	0.72	-1.351	0.178
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการ ทำงานร่วมกัน	3.15	0.69	3.20	0.64	-0.545	0.586
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.29	0.77	3.36	0.64	-0.741	0.459
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว	2.95	0.65	2.96	0.56	-0.227	0.821
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.41	0.74	3.45	0.64	-0.422	0.673
รวม	3.14	0.52	3.25	0.44	-1.709	0.088

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-16 พบว่า เพศ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า เพศ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ
คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเพศหญิงมีคุณภาพชีวิตการทำงานดีกว่าเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรายอื่น จังหวัดระยอง แยกต่างหาก

ตารางที่ 4-17 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรายอื่น จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุ (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	อายุ					
	น้อยกว่า 21 ปี		21 - 30 ปี		31 - 40 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	2.25	0.54	2.80	0.64	3.08	0.68
2. ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำประกันถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	2.66	1.30	3.31	0.77	3.42	0.65
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	2.58	1.13	2.96	0.73	3.05	0.66
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล	2.75	1.28	3.17	0.70	3.19	0.76
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.50	0.47	3.21	0.72	3.07	0.59
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.43	0.55	3.30	0.78	3.29	0.70
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.37	0.52	2.97	0.64	2.89	0.63
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.56	0.31	3.47	0.75	3.33	0.64
รวม	3.01	0.60	3.15	0.51	3.17	0.48

* $p < 0.05$

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	อายุ				F	p-value
	41 - 50 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	3.32	0.75	3.25	0.35	6.562*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.39	0.55	4.16	0.23	1.989	0.096
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.21	0.72	3.16	1.17	1.105	0.354
4. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	3.21	0.86	3.83	1.17	0.745	0.562
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.04	0.65	3.70	0.42	1.571	0.181
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.30	0.64	3.37	0.53	0.039	0.997
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.05	0.42	2.75	0.00	0.916	0.454
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.33	0.79	3.50	1.06	0.946	0.437
รวม	3.23	0.54	3.46	0.62	0.384	0.820

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-17 พบว่า อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 18

ตารางที่ 4-18 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{x}	อายุ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) น้อยกว่า 21 ปี	2.25	-	-0.550 (0.612)	-0.835 (0.193)	-1.073 (0.079)	-1.000 (0.557)
(2) 21 - 30 ปี	2.80		-	-0.284 (0.004)*	-0.523 (0.047)*	-0.449 (0.924)
(3) 31 - 40 ปี	3.09			-	-0.238 (0.746)	-0.165 (0.998)
(4) 41 - 50 ปี	3.32				-	0.074 (1.000)
(5) 51 ปีขึ้นไป	3.25					-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-18 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีอายุ 41 - 50 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 21 - 30 ปี และ อายุ 31 - 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง จำแนกตามสถานภาพสมรส (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	สถานภาพ						F	p-value
	โสด		สมรส		หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่ เพียงพอและยุติธรรม	2.85	0.69	3.01	0.66	2.77	0.82	2.775	0.064
2. ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึง ความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.42	0.73	3.27	0.74	3.25	0.70	1.832	0.162
3. ด้านความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.02	0.71	2.99	0.70	2.96	0.84	0.096	0.908
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรรภภาพของ บุคคล	3.26	0.72	3.07	0.75	3.29	0.88	3.241*	0.040
5. ด้านการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน	3.25	0.67	3.06	0.67	3.11	0.70	3.623*	0.028
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.42	0.73	3.18	0.73	3.13	0.85	5.038*	0.007
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับ ชีวิตส่วนตัว	3.00	0.58	2.88	0.67	3.13	0.45	2.192	0.113
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม	3.51	0.66	3.30	0.76	3.38	0.79	3.903*	0.021
รวม	3.22	0.48	3.09	0.52	3.13	0.68	2.625	0.074

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-19 พบว่า สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพ
ชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่าง
กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน
มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านโอกาสพัฒนาสรรรภภาพของบุคคล ด้าน
การ บูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะ

งานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ในด้าน โอกาสพัฒนาสรรสภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรสภาพของบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{x}	สถานภาพสมรส		
		(1)	(2)	(3)
(1) โสด	3.27	-	0.193 (0.045)*	-0.026 (0.994)
(2) สมรส	3.08		-	-0.220 (0.252)
(3) หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่	3.29			..

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-20 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีสถานภาพ โสด มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรสภาพของบุคคล มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-21 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตาม
สถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{x}	สถานภาพสมรส		
		(1)	(2)	(3)
(1) โสด	3.25	-	0.189 (0.028)*	0.142 (0.826)
(2) สมรส	3.06		-	-0.047 (0.980)
(3) หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	3.11			-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-21 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe')
พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีสถานภาพ โสด มีคุณภาพชีวิต
การทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพ
สมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-22 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{x}	สถานภาพสมรส		
		(1)	(2)	(3)
(1) โสด	3.42	-	0.238 (0.009)*	0.282 (0.532)
(2) สมรส	3.18		-	0.044 (0.985)
(3) หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	3.14			-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-22 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีสถานภาพโสด มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-23 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{x}	สถานภาพสมรส		
		(1)	(2)	(3)
(1) โสด	3.52	-	0.208 (0.021)*	0.126 (0.874)
(2) สมรส	3.31		-	-0.082 (0.945)
(3) หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่	3.39			-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-23 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีสถานภาพโสด มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-24 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง จำแนกตามระดับการศึกษา (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับการศึกษา					
	ม.3		ม.6 หรือเทียบเท่า		ปวส.	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรม	2.60	0.63	2.70	0.57	2.80	0.77
2. ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึง ความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	2.81	0.86	3.31	0.73	3.30	0.75
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ในการทำงาน	2.54	0.65	2.78	0.69	2.89	0.69
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรถภาพของ บุคคล	2.82	0.83	3.01	0.70	3.09	0.75
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือ การทำงานร่วมกัน	3.09	0.64	3.05	0.67	3.20	0.73
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.02	0.70	3.15	0.74	3.23	0.81
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว	2.58	0.79	2.96	0.50	3.00	0.74
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อ สังคม	3.15	0.76	3.43	0.70	3.40	0.85
รวม	2.82	0.52	3.05	0.47	3.11	0.54

* $p < 0.05$

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับการศึกษา				F	p-value
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	3.19	0.60	3.25	0.60	13.325*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.51	0.64	3.57	0.60	7.376*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.27	0.60	3.48	0.59	17.259*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล	3.38	0.63	3.54	0.78	8.317*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.31	0.65	2.96	0.58	2.994*	0.019
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.48	0.63	3.59	0.72	5.856*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.04	0.56	2.82	0.53	4.282*	0.002
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.50	0.61	3.36	0.65	1.720	0.145
รวม	3.33	0.45	3.32	0.41	10.532*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-24 พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ

ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและ
ความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคม
หรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กรด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความ
ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนา
สมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยใน
องค์กร และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการ
เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') ดังตารางที่ 4-25

ตารางที่ 4-25 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.83		-	-0.225 (0.232)	-0.289 (0.065)	-0.509 (0.000)*	-0.496 (0.001)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.05			-	-0.064 (0.936)	-0.284 (0.001)*	-0.271 (0.088)
(4) ปวส.	3.12				-	-0.221 (0.034)*	-0.207 (0.332)
(5) ปริญญาตรี	3.34					-	-0.013 (1.000)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.33						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-25 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')
พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มี

คุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านภาพรวม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.ปวส.และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-26 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.60		-	-0.108 (0.947)	-0.207 (0.630)	-0.5933 (0.000)*	-0.657 (0.001)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	2.71			-	-0.099 (0.893)	-0.485 (0.000)*	0.549 (0.001)*
(4) ปวส.	2.81				-	-0.397 (0.001)*	-0.450 (0.017)*
(5) ปริญญาตรี	3.19					-	-0.064 (0.992)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.26						

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-26 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.ปวส.และปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. และปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-27 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
จำแนกตามระดับ
การศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.82		-	-0.498 (0.014)*	-0.489 (0.021)*	-0.694 (0.000)*	-0.753 (0.001)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.32			-	0.010 (1.000)	-0.196 (0.392)	-0.255 (0.508)
(4) ปวศ.	3.31				-	0.206 (0.379)	-0.265 (0.487)
(5) ปริญญาตรี	3.51					-	-0.059 (0.996)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.57						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-27 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ม.3 มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. ปวศ. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-28 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรายจังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.54		-	-0.246 (0.463)	-0.347 (0.142)	-0.732 (0.000)*	-0.943 (0.000)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	2.79			-	-0.101 (0.893)	-0.486 (0.000)*	-0.697 (0.000)*
(4) ปวส.	2.89				-	-0.384 (0.002)*	-0.596 (0.001)*
(5) ปริญญาตรี	3.27					-	-0.211 (0.598)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.49						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-28 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรายจังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. และปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรายจังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. และปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-29 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.83		-	-0.191 (0.763)	-0.266 (0.487)	-0.555 (0.003)*	-0.714 (0.002)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.02			-	-0.075 (0.972)	-0.364 (0.008)*	-0.523 (0.009)*
(4) ปวส.	3.09				-	-0.289 (0.086)	-0.448 (0.046)*
(5) ปริญญาตรี	3.38					-	-0.159 (0.856)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.54						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-29 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 และม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. และปวส.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-30 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตามระดับ
การศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	3.09		-	0.036 (0.999)	-0.109 (0.957)	-0.219 (0.580)	-0.126 (0.962)
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.06			-	-0.115 (0.705)	-0.256 (0.099)	0.089 (0.977)
(4) ปวศ.	3.20				-	-0.111 (0.849)	0.234 (0.554)
(5) ปริญญาตรี	3.31					-	0.345 (0.033)*
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	2.97						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-30 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-31 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่าม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	3.02		-	-0.132 (0.930)	-0.217 (0.690)	-0.464 (0.027)*	-0.571 (0.029)*
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.15			-	-0.085 (0.957)	-0.332 (0.023)*	-0.439 (0.050)
(4) ปวส.	3.24				-	-0.245 (0.212)	-0.354 (0.202)
(5) ปริญญาตรี	3.49					-	-0.108 (0.963)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	3.59						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-31 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 และม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-32 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ระดับการศึกษา					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) ต่ำกว่า ม.3	-	-	-	-	-	-	-
(2) ม.3	2.59		-	-0.375 (0.051)	-0.417 (0.024)*	-0.463 (0.005)*	-0.243 (0.611)
(3) ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.	2.96			-	-0.042 (0.994)	-0.088 (0.894)	0.132 (0.882)
(4) ปวส.	3.00				-	-0.046 (0.991)	0.174 (0.739)
(5) ปริญญาตรี	3.05					-	0.219 (0.493)
(6) สูงกว่าปริญญาตรี	2.83						-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-32 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษา ม.3 มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. และปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-33 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	ประสบการณ์การทำงาน					
	น้อยกว่า 3 ปี		4 - 6 ปี		7 - 9 ปี	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	2.74	0.62	2.86	0.63	2.89	0.75
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.38	0.84	3.33	0.72	3.25	0.68
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	2.86	0.76	3.03	0.66	3.00	0.70
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล	3.14	0.76	3.15	0.67	3.08	0.71
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.28	0.72	3.23	0.70	2.97	0.59
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.34	0.80	3.32	0.72	3.20	0.70
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.07	0.58	2.84	0.70	2.87	0.60
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.53	0.74	3.43	0.74	3.28	0.66
รวม	3.17	0.53	3.15	0.50	3.07	0.49

* $p < 0.05$

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	ประสบการณ์การทำงาน				F	p-value
	10 - 12 ปี		13 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	3.17	0.58	3.27	0.80	6.840*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.34	0.60	3.52	0.70	0.869	0.482
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.13	0.70	3.12	0.68	1.825	0.123
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล	3.38	0.78	3.21	0.82	1.618	0.169
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.11	0.64	3.07	0.61	2.858*	0.024
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.38	0.75	3.19	0.68	0.774	0.543
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.99	0.66	2.95	0.47	2.008	0.093
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.37	0.74	3.37	0.62	1.382	0.240
รวม	3.23	0.51	3.21	0.46	1.006	0.404

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-33 พบว่า ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่

เพียงพอ และด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ และด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4-34

ตารางที่ 4-34 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ประสบการณ์การทำงาน				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) น้อยกว่า 3 ปี	2.75	-	-0.117 (0.805)	-0.147 (0.718)	-0.425 (0.003)*	-0.525 (0.002)*
(2) 4 - 6 ปี	2.86		-	-0.030 (0.999)	-0.308 (0.083)	-0.408 (0.042)*
(3) 7 - 9 ปี	2.89			-	-0.278 (0.218)	-0.378 (0.106)
(4) 10 - 12 ปี	3.17				-	-0.100 (0.971)
(5) 13 ปีขึ้นไป	3.27					-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-34 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงาน 13 ปีขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปี และ 4 - 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์

การทำงาน 10 - 12 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-35 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรายหนึ่ง
จังหวัดระยอง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ประสบการณ์การทำงาน				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) น้อยกว่า 3 ปี	3.29	-	0.052 (0.989)	0.315 (0.046)*	0.175 (0.611)	0.214 (0.605)
(2) 4 - 6 ปี	3.23		-	0.263 (0.184)	0.123 (0.864)	0.162 (0.822)
(3) 7 - 9 ปี	2.97			-	-0.139 (0.840)	-0.101 (0.970)
(4) 10 - 12 ปี	3.11				-	0.039 (0.999)
(5) 13 ปีขึ้นไป	3.07					

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-35 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรายหนึ่ง จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7 - 9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 6 เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรายหนึ่ง จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-36 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง จำแนกตามเงินเดือนประจำ (n=378)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	เงินเดือนประจำ					
	น้อยกว่า 10,000 บาท		10,000-12,000 บาท		12,001-14,000 บาท	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรม	2.58	0.60	2.71	0.61	2.86	0.68
2. ด้านสภาพการทำงานที่ล้าเนียงถึง ความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.23	0.83	3.26	0.70	3.02	0.71
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ในการทำงาน	2.71	0.73	2.92	0.63	2.86	0.76
4. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของ บุคคล	3.02	0.71	3.03	0.61	2.91	0.84
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือ การทำงานร่วมกัน	3.20	0.70	3.05	0.65	2.93	0.82
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.21	0.82	3.19	0.60	2.97	0.77
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว	2.99	0.58	2.81	0.73	2.76	0.83
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อ สังคม	3.48	0.72	3.34	0.86	3.12	0.86
รวม	3.05	0.52	3.04	0.44	2.93	0.63

* $p < 0.05$

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตการทำงาน	เงินเดือนประจำ		F	p-value
	มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	3.25	0.61	30.407*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	3.52	0.63	6.684*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.27	0.61	17.688*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	3.39	0.73	8.6333*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.20	0.63	1.956	0.120
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.46	0.68	5.854*	0.001
7. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.99	0.57	2.117	0.098
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.44	0.62	2.163	0.092
รวม	3.31	0.44	10.842*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-36 พบว่า เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล และด้านประชาธิปไตยในองค์กร อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนา สรรภาพของบุคคล และด้านประชาธิปไตยในองค์กร แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe') เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4-37

ตารางที่ 4-37 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ด้านภาพรวม จำนวนตามเงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	3.06	-	0.015 (0.998)	0.124 (0.677)	-0.260 (0.000)*
(2) 10,000-12,000 บาท	3.04		-	0.109 (0.813)	-0.275 (0.005)*
(3) 12,001-14,000 บาท	2.93			-	-0.385 (0.002)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.32				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-37 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านภาพรวม มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-38 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จำแนกตาม
เงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	2.59	-	-0.130 (0.637)	-0.274 (0.201)	-0.664 (0.000)*
(2) 10,000-12,000 บาท	2.72		-	-0.144 (0.793)	-0.533 (0.000)*
(3) 12,001-14,000 บาท	2.86			-	-0.389 (0.021)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.25				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-38 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-39 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
จำแนกตามเงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	3.23	-	-0.032 (0.995)	0.212 (0.567)	-0.292 (0.009)*
(2) 10,000-12,000 บาท	3.27		-	0.244 (0.538)	-0.260 (0.147)
(3) 12,001-14,000 บาท	3.02			-	-0.504 (0.008)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.53				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-39 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-40 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตาม
เงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	2.72	-	-0.207 (0.308)	-0.147 (0.769)	0.562 (0.000)*
(2) 10,000-12,000 บาท	2.92		-	0.059 (0.986)	-0.355 (0.010)*
(3) 12,001-14,000 บาท	2.86			-	-0.414 (0.026)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.28				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-40 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-41 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล จำแนกตามเงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	3.03	-	-0.001 (1.000)	0.109 (0.909)	-0.361 (0.001)*
(2) 10,000-12,000 บาท	3.03		-	0.111 (0.931)	-0.361 (0.017)*
(3) 12,001-14,000 บาท	2.92			-	-0.471 (0.016)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.39				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-41 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล มากกว่า พนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และ เงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-41 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้าน โอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล จำแนกตามเงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	3.03	-	-0.001 (1.000)	0.109 (0.909)	-0.361 (0.001)*
(2) 10,000-12,000 บาท	3.03		-	0.111 (0.931)	-0.361 (0.017)*
(3) 12,001-14,000 บาท	2.92			-	-0.471 (0.016)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.39				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-41 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล มากกว่า พนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และ เงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-42 เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์
จังหวัดระยอง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร จำแนกตามเงินเดือนประจำ

เงินเดือนประจำ	\bar{x}	เงินเดือนประจำ			
		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) น้อยกว่า 10,000 บาท	3.21	-	0.019 (0.999)	0.239 (0.467)	-0.254 (0.035)*
(2) 10,000-12,000 บาท	3.19		-	0.221 (0.626)	-0.272 (0.125)
(3) 12,001-14,000 บาท	2.97			-	-0.493 (0.011)*
(4) มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป	3.47				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-42 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์

คุณภาพชีวิตการทำงาน	แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ	
	r	p
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.299*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.299*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.423*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล	0.441*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.499*	0.000
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.562*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.345*	0.000
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.436*	0.000
รวม	0.577*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-43 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน และด้านประชาธิปไตยในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์

คุณภาพชีวิตการทำงาน	แบบภาวะผู้นำ แบบความสำเร็จ	
	r	p
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.307*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.325*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.468*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	0.535*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.577*	0.000
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.606*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.402*	0.000
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.527	0.000
รวม	0.654*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-44 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้าน โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์

คุณภาพชีวิตการทำงาน	แบบภาวะผู้นำ แบบความสำเร็จ	
	r	p
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.307*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.325*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.468*	0.000
4. ด้าน โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	0.535*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.577*	0.000
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.606*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.402*	0.000
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.527	0.000
รวม	0.654*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-44 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้าน โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-45 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์

คุณภาพชีวิตการทำงาน	แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	
	r	p
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.293*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.302*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.466*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล	0.523*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.618*	0.000
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.654*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.382*	0.000
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.542*	0.000
รวม	0.661*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-45 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-46 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับ
คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์

คุณภาพชีวิตการทำงาน	แบบภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วม	
	r	p
1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.272*	0.000
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.299*	0.000
3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.461*	0.000
4. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	0.478*	0.000
5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.517*	0.000
6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.620*	0.000
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.436*	0.000
8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.522*	0.000
รวม	0.629*	0.000

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4-46 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี ได้แก่ บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออโตอัลลอยแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 378 คน มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้การทดสอบค่าที (t-Test) และการวิเคราะห์ความแปรผันทางเดียว (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe') และทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ Pearson Product Correlation Coefficient

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ เพศ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

พบว่า อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

พบว่า สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันในด้านโอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม แตกต่างกัน แต่ ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสรรภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กรด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

พบว่า ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกันในด้านการได้รับ

ค่าตอบแทนที่เพียงพอ และด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

พบว่า เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง โดยรวม แตกต่างกัน แต่ เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล และด้านประชาธิปไตยในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน และด้านประชาธิปไตยในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับแบบสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล และด้านความสมดุลระหว่าง

งานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับค่ากับแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21-30 มีสถานภาพโสด มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี และมีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ของประเทศ ทั้งในด้านมูลค่าการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน และเพื่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกที่มีค่อนข้างสูง โรงงานผู้ผลิตรถยนต์จึงจำเป็นต้องหาวิธีการลดต้นทุนในทุก ๆ ด้าน ยกตัวอย่างเช่น ในด้านการจ้างงาน พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เพราะสามารถทำงานได้หนักกว่าเพศหญิง มีสถานะโสด และเกิน 50% เป็นพนักงานเหมาค่าแรงหรือแบบเป็นสัญญาจ้างหรือชั่วคราวรายวัน ซึ่งการพยายามลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

อีกประเด็นหนึ่งซึ่งเป็นจุดที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สะท้อนให้เห็นว่าผู้จบการศึกษาในระดับสูงยอมที่จะทำงานในตำแหน่งที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หรืออาจกล่าวได้ว่า ยอม ที่จะทำงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่าระดับการศึกษาของตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสร้างงานจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์มีมากเกินกว่าผู้ที่จบการศึกษาจากสายอาชีพในแต่ละปี แต่ถ้ามองในแง่ดีก็คือ ประเทศเราเริ่มจะมีพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น นั่นหมายถึงว่า เรามีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน of พนักงาน ได้ดีขึ้น

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง เป็นรายด้าน 8 ด้าน ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสใน

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งสามารถสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องพอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบ เทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณที่รับผิดชอบ และได้รับค่าตอบแทนเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนอิงตามค่าจ้างขั้นต่ำตามที่รัฐบาลกำหนดหรืออาจสูงกว่าเล็กน้อย ซึ่งถือว่าอยู่ในอัตราที่ต่ำมากในปัจจุบัน ประกอบกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นและภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกัลยา ดิษเจริญ (2538) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลาง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ และซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤตล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีติด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการศึกษามิสอดคล้องกับการศึกษาของ ทวีศรี กรีทอง (2530) ได้ทำการศึกษาระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจน้อยในค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน และการศึกษาของมานะ สิ้นธุวงยานนท์ (2534) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมอยู่ในระดับน้อยมีเพียงด้านเดียว และการศึกษาของประไพพร สิงหเดช (2539) ได้ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับต่ำ

2.2 ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องโรงงานมีแผนป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนเรื่องโรงงานมีการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมเครื่องใช้หรืออาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้ได้เสมอ และโรงงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง

เนื่องจากโรงงานเล็งเห็นความสำคัญของความปลอดภัยและการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมเรื่องการป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการซ้อมแผนป้องกันการเกิดอัคคีภัยทุกปี แต่ทั้งนี้ ความร้อนอบอ้าวในที่ทำงาน ความร้อนจากเครื่องจักร เสียงดัง และฝุ่นละอองในโรงงาน เป็นเรื่องที่ยากจะหลีกเลี่ยง เพราะ โรงงานมีขนาดกว้างขวาง ต้องใช้งบประมาณมหาศาลที่จะแก้ไขให้หมดไป และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานที่ไม่เพียงพอ ย่อมเป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประไพพร สิงหเดช (2539) ได้ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า ข้าราชการกรมคุมประพฤติดีมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย อยู่ในระดับปานกลาง และซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนฤตล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า มิติด้านสภาพการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย และมีทัศนคติของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

2.3 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น รู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี และ โรงงานมีตำแหน่ง หน้าที่พร้อมที่จะให้ท่านก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานอาจได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจาก ผู้บังคับบัญชา ในกระจายมอบหมายงานอย่างเหมาะสม แต่ด้วยงานที่มอบหมายอาจมีความสำคัญหรือค่าตอบแทนไม่เท่ากัน ทำให้ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ที่ถือเป็นหลักประกันในการทำงานให้กับพนักงานขาดความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กัลยา ดิษเจริญ (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลาง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง และซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประไพพร สิงหเดช (2539) ได้ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า ข้าราชการกรมคุมประพฤติดีมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน โอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าและความมั่นคงอยู่ในระดับปานกลาง และซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤตล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในแต่ละมิติด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้อง

กับการศึกษาของ สุนจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทวารวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทวารวดี ความมั่นคงในงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี

2.4 ด้านโอกาสพัฒนาสรรณภาพของบุคคล โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสเสนอผลงานจากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ต่อหน่วยงาน และ โรงงานมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่ท่านสามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากถึงแม้ว่า โรงงานจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็น ด้วยทักษะ ความสามารถ และความรู้ในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ด้วยปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว ทำให้พนักงานไม่ยอมรับผิดชอบนอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ หรือ สื่อสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารมีไม่เพียงพอ ไม่มีสถานที่สำหรับให้พนักงานได้ค้นคว้าหาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤตล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มิติด้าน โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มิติด้านบูรณาการทางสังคม มิติด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ประไพพร สิงหเดช (2539) ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้าน โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ด้านจังหวะชีวิตอยู่ในระดับต่ำ

2.5 ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องหัวหน้างานให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อท่านมีปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงาน ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ท่านขอร้อง เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงานอยู่เสมอ โรงงานจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ และบุคลากรทุกระดับใน โรงงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากความช่วยเหลือซึ่งกันในปัจจุบันหาได้ยาก ทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะเข้าปรึกษาหัวหน้างานก็มีน้อย และไม่ทั่วถึง ต่างคนต่างทำงาน รับผิดชอบงานของตัวเอง ทำให้ขาดความรัก ความผูกพันระหว่างกัน ขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พนักงานมักไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานกีฬา งานเลี้ยงปีใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤตล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มิติด้านบูรณาการทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้อง

กับการศึกษาของ สุจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทวาราวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทวาราวดี ด้านบูรณาการทาง สังคม อยู่ในระดับดี และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ มานะ สินธุวงษานนท์ (2534) ได้ทำการศึกษา คุณภาพชีวิต การทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบูรณาการทางสังคม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษา ของ ประไพพร สิงหเดช (2539) ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า คุณภาพชีวิต การทำงานด้าน โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน อยู่ใน ระดับสูง

2.6 ด้านประชาธิปไตยในองค์กร โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานใน ระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่อง โรงงานให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล อยู่ใน ระดับมาก ส่วนเรื่องเพื่อนร่วมงานให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล มีอิสระในการแสดง ความคิดเห็นในการทำงานและ โรงงานมีการประชุมพูดคุยถกเถียงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหา แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงงานมีขนาดใหญ่ จึงต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนการผลิต ฯลฯ รวมถึงด้านประชาธิปไตยใน องค์กรไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม แต่เนื่องจากโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีไม่เพียงพอกับ จำนวนพนักงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานแบบสั่งการ หรือถ่ายทอดการปฏิบัติงานลงสู่ ผู้ปฏิบัติมากกว่าการรับฟังปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งไม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ มานะ สินธุวงษานนท์ (2534) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คุณภาพ ชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านลัทธิ รัฐธรรมนูญ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทวาราวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทวาราวดี ด้านธรรมนูญในองค์กร ส่วนใหญ่ไม่พอใจนโยบายการบริหาร และเกณฑ์ในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

2.7 ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องมีความพึงพอใจในวันหยุดที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน สามารถแบ่งเวลาในการทำงานสำหรับส่วนตัว ครอบครัว และสังคมอย่างเหมาะสม ในแต่ ละวันมีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงานอย่างเพียงพอ และการทำงานเป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน

ชีวิตครอบครัว อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสอดคล้องกับภาพรวมของคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง ทำให้ พนักงานต้องทำงานเพื่อพียงฐานะเศรษฐกิจของตัวเองและครอบครัว เมื่อต้องทุ่มเทเวลาให้กับ การทำงานมากขึ้น ก็จะไม่สามารถแบ่งเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และสังคมได้ ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ มานะ สิ้นธุวงษานนท์ (2534) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คุณภาพ ชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านของจังหวัด ชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤดล มีเพียร (2541) ศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า คุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มิติด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของอาจารย์ในสภวิทยาลัยทวารวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสภวิทยาลัย ทวารวดี ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตอยู่ในระดับดี และไม่ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประไพ พร สิงหเดช (2539) ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ด้าน จังหวัดชีวิตอยู่ในระดับต่ำ

2.8 ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิต การทำงานในระดับมาก กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นเรื่องมีความภูมิใจในอาชีพของท่าน โรงงานของท่านเป็น โรงงานที่มีชื่อเสียงในด้านการรักษาสสิ่งแวดล้อม โรงงานมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เด็ก การบริจาคสิ่งของ หรือ ทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือ สังคม เป็นต้น และพอใจในนโยบายการช่วยเหลือสังคมของโรงงานอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก โรงงานไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม อย่างเต็มที่ ซึ่งส่วนมากจะเป็นการบริจาคเงินเพื่อการกุศล มากกว่าการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม เพราะ บางกิจกรรมนั้นไม่สอดคล้องในเรื่องของเวลาและความเหมาะสมของสถานที่ เช่น ระยะทางของ พื้นที่ชนบทที่โรงงานจะไปช่วยเหลือนั้นไกลจากที่ตั้งของ โรงงาน ภาระเรื่องส่วนตัวของพนักงาน หรือปริมาณงานที่มีมาก จนพนักงานไม่สามารถแบ่งเวลาเพื่อช่วยเหลือสังคมได้ สอดคล้องกับ การศึกษาของ สุจินดา อ่อนแก้ว (2538) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสภวิทยาลัย ทวารวดี พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสภวิทยาลัยทวารวดี ด้านการเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับสังคมส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤดล มีเพียร (2541) ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีในด้านความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับสูง

3. จากการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 เพศ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่เป็นเพศหญิง มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าเพศชาย ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่า ในปัจจุบันพนักงานในโรงงาน ไม่ว่าจะเป็นเพศชายและเพศหญิงต่างได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทน สถานภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย และการส่งเสริมสุขภาพ โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพส่วนบุคคล การทำงานร่วมกัน ความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร ยกเว้น ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความแตกต่างด้านลักษณะการทำงาน ลักษณะงานของเพศหญิงที่ไม่ต้องใช้แรงในการทำงานมาก และมักได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในสายงานสนับสนุนแทนสายงานการผลิต ทำให้เพศหญิงมีแนวโน้มเปลี่ยนงานน้อยกว่าเพศชาย

สมมติฐานที่ 2 อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีอายุ 41 - 50 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 21 - 30 ปี และ อายุ 31 - 40 ปี เนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุต่างกันจะมีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ทักษะคิด ความรับผิดชอบ ฯลฯ ต่างกัน กลุ่มพนักงานที่มีอายุมาก และมีการปฏิบัติงานมานาน จะมีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากกว่า รวมถึงมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีเงินเดือนสวัสดิการต่าง ๆ มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

สมมติฐานที่ 3 สถานภาพสมรส ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีสถานภาพโสด มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส เนื่องจากสถานภาพของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อภาระที่ต้องรับผิดชอบ ไม่ว่า

จะเป็นภาระครอบครัว หรือทางสังคมต่างกัน ดังนั้น การที่พนักงานมีสถานภาพต่างกัน จึงมีอิทธิพลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แยกต่างหาก พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านภาพรวม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.ปวส.และสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยี และสามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน รวมถึงการได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการพัฒนาศึกษาด้วยการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงาน การสัมมนา เป็นต้น มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรี

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช.ปวส.และปริญญาตรี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาม.3 ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. และปวส. เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงอาจจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ตรงกับวุฒิการศึกษา อีกทั้งยังได้รับสิทธิด้านสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดให้มากกว่า ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาพรวมแตกต่างกัน แต่จะเห็นได้ว่า ระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิต ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมการทำงาน เนื่องจากพนักงานอาจรู้สึกว่าการที่ได้รับความสำคัญกับองค์กร สนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง จึงส่งผลให้มีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แยกต่างหาก พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงาน 13 ปีขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปี และ 4 - 6 ปี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 - 12 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงาน มีเงินเดือนและค่าจ้าง มีความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปีมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7 - 9 ปี เนื่องจากการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 3 ปีมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาให้การดูแลดูน้องอย่างเป็นกันเอง

สมมติฐานที่ 6 เงินเดือนประจำ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง แตกต่างกัน พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ที่มีเงินเดือนประจำ มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านภาพรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านประชาธิปไตยในองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำ น้อยกว่า 10,000 บาท เงินเดือนประจำ 10,000-12,000 บาท และเงินเดือนประจำ 12,001-14,000 บาท ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นพรัตน์ รุจณกานต์ (2547) ที่พบว่า เงินเดือนที่ต่างกันทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตัวแปรเกี่ยวกับเงินเดือนประจำ ที่ผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในลักษณะที่ว่า พนักงานที่มีเงินเดือนมากกว่าย่อมมีความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนประจำน้อยกว่า ทั้งนี้เป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว

สมมติฐานที่ 7-10 ปัจจัยภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง พบว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่ง

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่าความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านลักษณะของงานความรับผิดชอบ ซึ่ง แสดงออกในลักษณะงานที่ทำทนายและก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งเป็นงานที่มีความคิด สร้างสรรค์ แต่กลับทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการปกครองบังคับบัญชาซึ่งแสดงออกในการให้ความคุ้มครอง และรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ของครู ไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ครูอย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้ครูประสบความล้มเหลวใน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานและมีความ พึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1967, pp. 249-260) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจใน การทำงานของครูของมอน โรแกนดี รัฐนิวยอร์ก พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่ม ผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ควรจัดให้พนักงานได้รับ ค่าตอบแทนเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับส่วนใหญ่จะเพียงพอหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงินเดือน ซึ่งสภาวะ ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่กำลังประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เงินเดือนที่ได้รับไม่ เพียงพอต่อการครองชีพ ฉะนั้น ทางบริษัทฯ จึงควรเน้นการจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่ พนักงานได้รับอยู่ก่อนแล้ว เพื่อให้เพียงพอและทั่วถึงต่อความต้องการของพนักงาน เช่น สวัสดิการ บ้านพักพนักงาน สวัสดิการสถานที่เลี้ยงดูเด็กเล็ก เพื่อเป็นการลดภาระและช่วยเหลือด้านค่าครองชีพให้กับพนักงาน
2. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โดยโรงงานควรมี อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมี คุณภาพมาใช้ในปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ ซึ่งจะทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเสร็จทันตามกำหนดเวลา

3. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยโรงงานควรมีตำแหน่ง หน้าที่ พร้อมที่จะให้พนักงานก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ หรือควรมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้กับพนักงานที่มีผลงานหรือมีความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ทุ่มเทเวลา ให้กับการทำงาน ได้มีความก้าวหน้าในอนาคต

4. ด้านโอกาสพัฒนาสรรรภาพของบุคคล โดยโรงงานควรมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่พนักงานสามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก และควรส่งเสริมให้พนักงานทุกแผนก ทุกระดับชั้นเพิ่ม ศักยภาพของตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ประชุม สัมมนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

5. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ควรให้พนักงานมีโอกาสทำงาน ร่วมกัน ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับงานและสังคม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทุกระดับใน โรงงาน

6. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ควรให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นใน การทำงาน และบริษัทฯ ควรจัดกิจกรรมให้มีการประชุมพูดคุยถกเถียงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อ หาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ควรมีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงาน อย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลาหลังจากการทำงาน ไปออกกำลังกาย หรือใช้เวลากับ ครอบครัว พร้อมกับบริษัทฯ ควรรณรงค์ให้พนักงานใส่ใจดูแลสุขภาพ เพื่อให้มีสุขภาพแข็งแรง หากพนักงานมีสุขภาพแข็งแรง ไม่ป่วยไข้ก็จะช่วยลดรายจ่ายงบประมาณด้านค่ารักษาพยาบาลได้ อีกด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นไปเป้าหมาย

8. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ควรสร้างความพอใจในนโยบาย การช่วยเหลือสังคมของโรงงาน โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมตามความเหมาะสมเนื่องจากจะ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือสังคม ที่จะสามารถส่งผล ต่อความภูมิใจในองค์กรและในหน่วยงานในอนาคตได้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

2. ควรศึกษาการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อปัจจัยภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่ม ผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

3. ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง เพื่อเป็นการหาข้อแตกต่าง และเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของพนักงานต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยส่งแบบสอบถามผ่านไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง ดังนั้น ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้คือ การเก็บข้อมูล เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มบริษัทผลิตรถยนต์ จังหวัดระยองเพียงอย่างเดียว ผลของการวิจัยจึงไม่ครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมอื่น ๆ อย่งไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบบสอบถามกลับมาตามเกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างดังที่กล่าวแล้วในเรื่องประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บรรณานุกรม

- กาญจนา จันทร์ไทย. (2539). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้าน
สถานการณ์ กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา ดิษเจริญ. (2538). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลางในเขตอุตสาหกรรม.
หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). การวัดและประเมินผลในชั้นเรียนกลุ่มสร้างเสริม
ลักษณะนิสัย : กิจกรรมสร้างนิสัย / สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- จิระ หงส์ดารมภ์. (2533). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2536). เทคนิคการสื่อความหมายที่ทรงประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ:
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ชนกันต์ เหมือนทัพ. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม
ในอำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณัย เทียนพุ่ม. (2541). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ ศิริคุณ. (2542). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท
บริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2542). การเป็นผู้นำชุมชน. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ทวีศรี กรีทอง. (2530). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธร สุนทรายุทธ. (2539). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2530). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2548). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- นฤตล มีเพียร. (2541). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นำชัย โชติประยูร. (2541). คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สืบสวนในสถานีตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญแสง ชีระภากร. (2533). การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 33(1), 12-15.
- ประไพพร สิงหเดช. (2539). การศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการคุมประพฤติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผจญ เฉลิมสาร. (2540). คุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต, 2(7), 22-25.
- ผาณิต สกลวัฒน์. (2537). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการศึกษานอกระบบ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรรณี ประเสริฐวงษ์. (2540). การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรสุข อัสวานิเวศน์. (2541). คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีโรงงานอุตสาหกรรมเปิดทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พลดา เดชพลมาตย์. (2538). *บทบาทของสหภาพแรงงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้าง*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิไลสรร ผดุงสะอาด. (2532). *คุณภาพชีวิตของคนประจำเรือ*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมสงเคราะห์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พันธ์ศักดิ์ สติระ. (2538). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหาร 300 การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพ็ญศรี วายานนท์. (2533). *การจัดการทรัพยากรคน*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภัทรา หิรัญรัตนพงศ์. (2542). *การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภูวนัย น้อยวงศ์. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีเฉพาะบริษัท มินิแบไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2554). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มานะ สิ้นธุวงษานนท์. (2534). *คุณภาพชีวิตการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิไล กุศลวิเศษณ์กุล. (2549). *เอกสารการสอนชุดวิชาการวิจัยทางการแพทย์พยาบาลสารสนเทศและสถิติ*. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สมหวัง โอชารส. (2542). *คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจสำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สรวงสรบุรี ต๊ะปีนดา. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของช่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2549). *บี.ไอ.ไอ*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- สุจินดา อ่อนแก้ว. (2538). *คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทราวดี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. (2544). *โลกนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: เดือนตุลา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิริตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงก์.
- สุพจน์ แก้วรังสัจฉายแสง. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สินชัย ฉายศรีมี. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน: ศึกษาเจ้าหน้าที่ควบคุม การจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพ และศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. (2540). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2539). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- _____. (1981). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.

- Blake, R. R., & Jane, S. M. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- _____ (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life Profits* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1999). *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change people and Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Drath W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense Leadership as Meaning Making in Community of Practice*. New York: Center for Creative.
- DuBrin, A. J. (1998). *10-Minute Guide to Effective Leadership*, New York: MacmillanSpectrum/Alpha Books.
- Evans, M. G. (1970). *The Effects of Supervisory Behavior Upon Worker Perception of their Path-goal Relationships*. Unpublished doctoral dissertation, Yale University.
- Griffin, R.W. (1996). (1996). *Organizational Behavior* (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Grunnbaum, Joanne. (1987). *Variables that Affect job Satisfaction in Nursing Faculty*. Dissertation Abstracts International.
- Hickman, R. & Shuttle, L. J. (1977). *Improving Life at Work: Behavior Science Approaches to Organization Change*. California: Goodyear Publishing.
- House, R. J. (1973). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- _____ (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership. Some post hoc and a priori tests. In J.G.Hunt and L.L. Larson (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, 3, 81-97.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 659-677.

- House, R. J., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1979). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 84(5), 71-114.
- Jackson, H. K. & Frigon, N. L. (1994). *Management; Industrial Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. *Measures of Leadership*. 25, 281-295.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Kerce, E. W. & S. B. Kewley. (1993). *Quality of Work Life in Organizations Methods and Benefits*. Improving Organizational Survey : New Directions Methods and Applications, Newbury Park : SAGE Publications.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1982). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Richards, D. & Engle. S. (1986). After the Vision : Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions. *Transforming Leadership*. Adams Alexandria: Mile River Press.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). New Jersey: Practice-Hall.
- _____. (2003). *Management*. London: Prentice-Hal.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life : What is it?, *Sloan Management Review*, 15(1), 11-12.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Yamane Taro. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิต

การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้นำ กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จังหวัดระยอง เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงการปรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา อันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านทั้งสิ้น

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผู้วิจัย

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

[] [] [] 1-3

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

[] 4

2. อายุ

[] น้อยกว่า 21 ปี

[] 21 - 30 ปี

[] 5

[] 31 - 40 ปี

[] 41 - 50 ปี

[] 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

[] โสด

[] สมรส

[] 6

[] หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่

4. วุฒิสถที่สุดทางการศึกษา

- ต่ำกว่า ม.3 ม.3 7
- ม.6 หรือเทียบเท่า ปวช. ปวส.
- ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์การทำงาน

- น้อยกว่า 3 ปี 4 - 6 ปี 8
- 7 - 9 ปี 10 - 12 ปี
- 13 ปีขึ้นไป

6. เงินเดือนประจำ

- น้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-12,000 บาท 9
- 12,001-14,000 บาท มากกว่า 14,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิต
รถยนต์ จังหวัดระยอง

คำชี้แจง จากการปฏิบัติงานในปีปัจจุบันท่านรู้สึกมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับใดในรายการต่อไปนี้ โดยกา
เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

จากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ท่านรู้สึกมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	คุณภาพชีวิตการทำงาน					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ด้านค่าตอบแทนในการทำงาน						สำหรับผู้วิจัย
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน						[] 10
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ						[] 11
3. ท่านมีความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ						[] 12
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพที่มีลักษณะงานคล้ายๆ กัน						[] 13
ด้านสภาพการทำงาน						
5. โรงงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม						[] 14
6. โรงงานของท่านมีการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้หรืออาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้งาน ได้อยู่เสมอ						[] 15
7. โรงงานของท่านมีแผนป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน						[] 16
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า						
8. โรงงานของท่านมีตำแหน่งหน้าที่พร้อมที่จะให้ท่านก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ						[] 17
9. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น						[] 18
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า (ต่อ)						
10. ท่านรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี						[] 19

จากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ท่านรู้สึกมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	คุณภาพชีวิตการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพ					
11. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและทักษะ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่					[] 20
12. ท่านมีโอกาสเสนอผลงานจากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ต่อหน่วยงานของท่าน					[] 21
13. โรงงานของท่านมีแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่ท่านสามารถค้นคว้าได้อย่างสะดวก					[] 22
ด้านบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน					
14. บุคลากรทุกระดับในโรงงานของท่านมีการ ทำงานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี					[] 23
15. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงงานอยู่เสมอ					[] 24
16. หัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อท่านมี ปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงาน					[] 25
17. โรงงานของท่านจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ					[] 26
18. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุก ครั้งเมื่อท่านขอร้อง					[] 27
ด้านประชาธิปไตยในองค์กร					
19. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการ ทำงาน					[] 28
20. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านให้ความ เคารพในสิทธิส่วนบุคคล					[] 29
21. โรงงานของท่านให้ความเคารพในสิทธิส่วน บุคคล					[] 30

จากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ท่านรู้สึกมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	คุณภาพชีวิตการทำงาน					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
22. โรงงานของท่านมีการประชุมพูดคุยถกเถียงปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม						[] 31
ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว 23. ท่านมีความพึงพอใจในวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน						[] 32
24. ท่านมีเวลาพักผ่อนหลังจากการทำงานในแต่ละวันอย่างเพียงพอ						[] 33
25. ท่านรู้สึกว่าการทำงานของท่านเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว						[] 34
26. ท่านสามารถแบ่งเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และสังคมได้อย่างเหมาะสม						[] 35
ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 27. ท่านมีความภูมิใจในอาชีพของท่าน						[] 36
28. ท่านมีความพึงพอใจในนโยบายการช่วยเหลือสังคมของโรงงาน						[] 37
29. โรงงานของท่านเป็นโรงงานที่มีชื่อเสียงในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม						[] 38
30. โรงงานของท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษาแก่เด็ก การบริจาคสิ่งของ หรือ ทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น						[] 39

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในโรงงานประกอบรถยนต์ จังหวัด
ระยอง

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านในระดับใดในรายการ
ต่อไปนี้ โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความถี่ของการปฏิบัติที่มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย
ต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงแบบภาวะผู้นำแบบนั้นตลอดเวลา |
| 4 | หมายถึง | ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงแบบภาวะผู้นำแบบนั้นบ่อยๆ |
| 3 | หมายถึง | ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงแบบภาวะผู้นำแบบนั้นบางครั้งบางคราว |
| 2 | หมายถึง | ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนั้น |
| 1 | หมายถึง | ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เคยแสดงแบบภาวะผู้นำแบบนั้น |

ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	ระดับความถี่ของการปฏิบัติ					
	ตลอด เวลา	บ่อยๆ	บางครั้งบาง คราว	ไม่ค่อย แสดง	ไม่เคย แสดง	
ผู้นำแบบสังการ						สำหรับผู้วิจัย
1. ตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว เมื่อเห็นว่า ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน						[] 40
2. มอบหมายงานที่ยากให้กับผู้มีความรู้ ความสามารถ						[] 41
3. ตัดสินใจดำเนินการใดๆ ตามระเบียบแบบ แผน แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานคล้อยตาม						[] 42
4. มอบหมายงานให้พนักงานทุกคน โดยคิดว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้						[] 43
5. ออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการ ปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง						[] 44
6. ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้น ถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตามระเบียบแบบแผน						[] 45
7. ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ เข้าใจ เมื่อสั่งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน						[] 46

ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	ระดับความถี่ของการปฏิบัติ					
	ตลอด เวลา	บ่อยๆ	บางครั้งบาง คราว	ไม่ค่อย แสดง	ไม่เคย แสดง	
8. มีการชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจสั่งการเป็น บางครั้ง						[] 47
9. กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แน่นอนและเปลี่ยนแปลงไม่ได้						[] 48
ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน						
10. อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา						[] 49
ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน						
11. บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่าง ใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ						[] 50
12. บอกจุดมุ่งหมายของงานที่ต้องทำให้สำเร็จ						[] 51
13. มีการคาดหวังผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ด้านต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงาน						[] 52
14. พுகชมเชยต่อหน้าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย						[] 53
ผู้นำแบบสนับสนุน						
15. ให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ						[] 54
16. ร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ						[] 55
17. เสนอแนะวิธีการและแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานของตนเอง						[] 56
18. แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสมในการปฏิบัติงาน						[] 57

ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	ระดับความถี่ของการปฏิบัติ					
	ตลอด เวลา	บ่อยๆ	บางครั้งบาง คราว	ไม่ค่อย แสดง	ไม่เคย แสดง	
19. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองปฏิบัติ เพื่อค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน						[] 58
20. มีการชี้แนะ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						[] 59
21. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ						[] 60
22. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานด้านต่างๆ						[] 61
23. มีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตรงตามความถนัดและความสามารถ						[] 62
24. มอบหมายหน้าที่ ติดตามดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน						[] 63
25. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ						[] 64
26. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						[] 65
ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม						
27. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล						[] 66
28. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน						[] 67
29. เสนอแนะวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติ						[] 68

ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาในระดับใด ในประเด็นต่อไปนี้	ระดับความถี่ของการปฏิบัติ					
	ตลอด เวลา	บ่อยๆ	บางครั้งบาง คราว	ไม่ค่อย แสดง	ไม่เคย แสดง	
30. ยินดีรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาปรับปรุงพัฒนา						[] 69
31. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระและ ร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน						[] 70
32. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ตามความคิดริเริ่มใหม่ๆ						[] 71

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม