

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึง สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

**จำแนกตามเพศ** ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 และเป็นเพศหญิง 137 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1

**จำแนกตามอายุ** ส่วนใหญ่มีอายุ 25–29 ปี ซึ่งมีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.08 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 20–24 ปี ซึ่งมีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 30.55 กลุ่มอายุ 30–34 ปี ซึ่งมีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.86 และกลุ่มอายุ 35–39 ปี ซึ่งมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.58 ตามลำดับ กลุ่มอายุสูงกว่า 40 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.93

**จำแนกตามสถานภาพ** กลุ่มที่มีสถานภาพโสดมากที่สุด มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 และสถานภาพหม้าย / แยกกันอยู่มีน้อยที่สุด คือมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

**จำแนกตามการศึกษาขั้นสูงสุด** กลุ่มที่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมตอนปลายมากที่สุด มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาในระดับมัธยมต้น มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 กลุ่มระดับศึกษาในระดับไม่เกิน ป.6 มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และมีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา และปริญญาน้อยที่สุด มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2

**จำแนกตามแผนการทำงาน** กลุ่มที่มีแผนการทำงานฝังอัญมณีมากที่สุด มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 รองลงมาคือ แผนการทำงานขัดชิ้นงาน มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 แผนการทำงานเชื่อมและตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน มีจำนวนเท่ากัน คือ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 แผนการทำงานแต่งชิ้นงาน มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 แผนการทำงานฉีด

**จำแนกตามจำนวนปีการทำงาน** กลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานมากที่สุด คือ 1-3 ปี มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9 รองลงมาคือ ไม่ถึง 1 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และ 10-12 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และ 4-6 ปี มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และ 7-9 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และ มากกว่า 12 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ตามลำดับ

**จำแนกตามรายได้ต่อเดือน** กลุ่มที่รายได้ต่อเดือนมากที่สุด คือ ต่ำกว่า 5,000 บาท มีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 57.2 รองลงมาคือ 5,001-8,000 บาท มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 และ 8,001-10,000 บาท มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และมากกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ

**จำแนกตามรายได้อื่นๆ ต่อเดือน** กลุ่มที่รายได้อื่นๆ ต่อเดือนมากที่สุด คือ 1,001-3,000 บาท มีจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1,000 บาท มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 และ 3,001-5,000 บาท มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และมากกว่า 5,000 บาท มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

### 5.1.2 ทักษะคติ เกี่ยวกับ คุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางหรือไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ดังนี้

1. **ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านรายได้และผลตอบแทน** (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.95, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.64)

2. **ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ** (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.97, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.57)

3. **ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ** (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.75, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.51)

4. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ยรวม = 3.11, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.74)

5. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.85, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.71)

6. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านธรรมเนียมในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.87, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.75)

7. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (ค่าเฉลี่ยรวม = 3.09, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.60)

8. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภูมิใจในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.77, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.50)

### 5.1.3 ทักษะเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางหรือไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ได้แก่

ระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.86, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.51)

ระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.83, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.46)

ส่วนพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำหรือไม่เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ได้แก่

ระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 2.57, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.42)

5.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 8 กลุ่ม และ ความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 กลุ่ม

1. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 8 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางหรือมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.92 และมีค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความคิดเห็นของด้านต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางหรือมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านรายได้และผลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 2.95)

ด้านที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อมปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ (ค่าเฉลี่ย = 2.97)

ด้านที่ 3 ด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ (ค่าเฉลี่ย = 2.75)

ด้านที่ 4 ด้านความก้าวหน้า และมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.11)

ด้านที่ 5 ด้านสัมพันธภาพในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 2.85)

ด้านที่ 6 ด้านธรรมเนียมในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 2.87)

ด้านที่ 7 ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และในชีวิตส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย = 3.09)

ด้านที่ 8 ด้านความภูมิใจในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 2.77)

2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางหรือมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.75 และมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร อยู่ในระดับปานกลางหรือไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม = 2.86

ด้านที่ 2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำหรือไม่เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม = 2.57

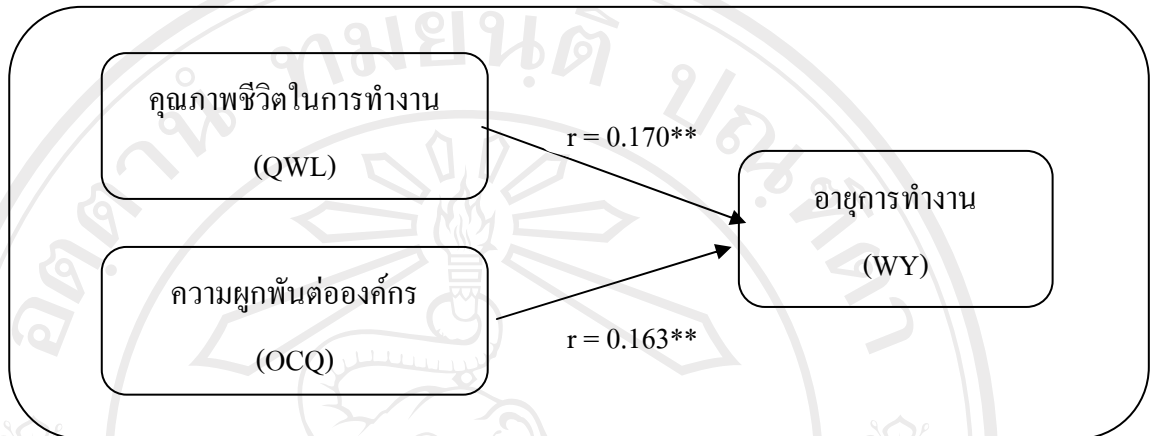
ด้านที่ 3 ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางหรือไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม = 2.83

## 5.2 อภิปรายผล

ในส่วนนี้ผู้ศึกษามุ่งความสนใจไปที่

- การทดสอบแบบจำลองในการศึกษาทั้งในระดับแนวคิด (Construct level) และระดับตัวแปร (Variable level)
- ค้นหาตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานในบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด

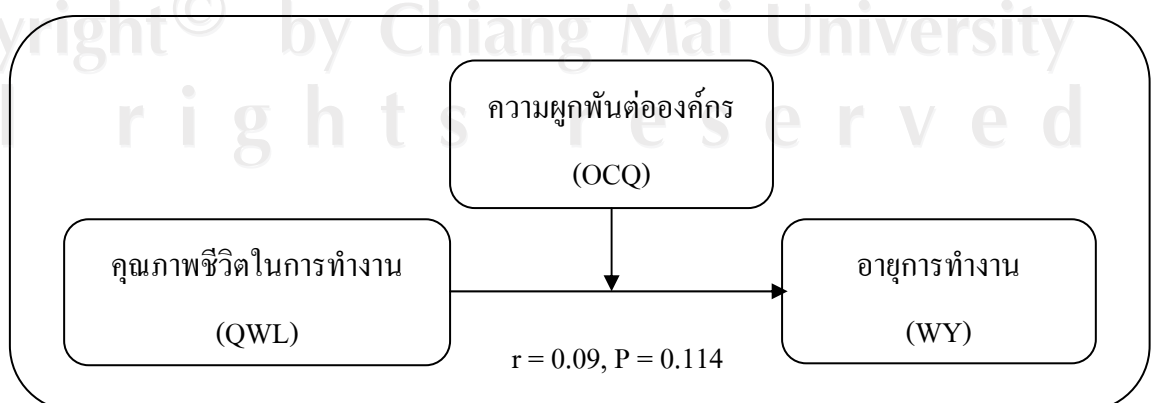
**แผนภาพที่ 5.1** แบบจำลองที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร



จากแบบจำลองที่ 1 แสดงว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) สัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน (WY) ( $r = 0.170$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน (WY) ในระดับใกล้เคียงกัน ( $r = 0.170$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.1

**แผนภาพที่ 5.2** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficients) ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) เป็นตัวแปรควบคุม

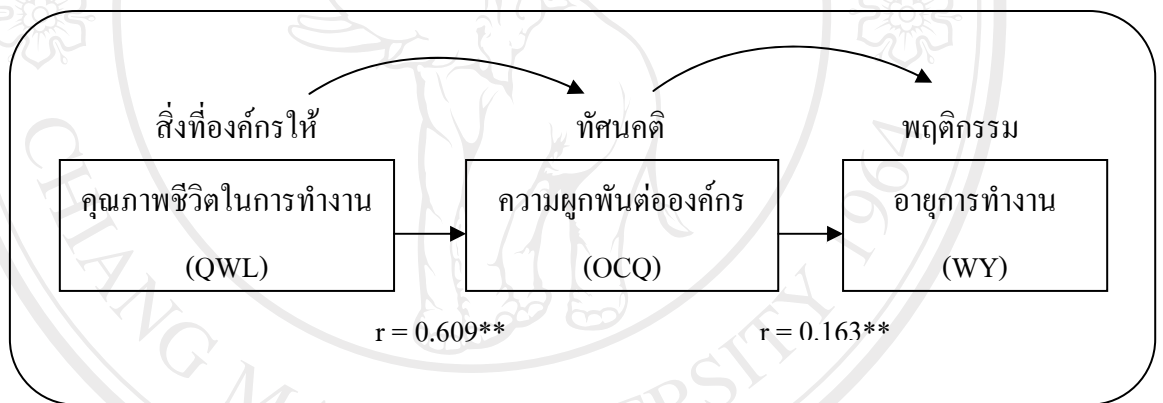
ตัวแปรควบคุม: ความผูกพันต่อองค์กร (OCQ)



จากแผนภาพที่ 5.2 แสดงผลจากการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficients) พบว่าอายุการทำงาน (WY) ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) เมื่อถูกควบคุมผลกระทบจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) กล่าวคือ ค่า  $r = 0.09$  จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองที่ 1 ไม่ถูกต้อง

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตรวจสอบ แบบจำลองที่ 2 กรณีที่ความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) เป็นตัวแปรกลาง (Mediator)

**แผนภาพที่ 5.3** แบบจำลองที่ 2 จำลองการหาความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) เป็นตัวแปรกลาง (Mediator)



ในแบบจำลองที่ 2 ตั้งสมมุติฐานตามทฤษฎีและหลักฐานจากการทบทวนวรรณกรรม ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) คือสิ่งที่ต้องการให้กับพนักงาน ต้องได้รับการรับรู้ และก่อให้เกิดเป็นทัศนคติด้านความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ก่อนจึงจะมีผลกระทบต่ออายุการทำงาน (WY)

จากการทดสอบโดยใช้ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis) ในตารางที่ 4.13 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) สัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ( $r = 0.609$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) สัมพันธ์พอประมาณกับ อายุการทำงาน (WY) ( $r = 0.163$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.3

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองที่ 2 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง อายุการทำงาน (WY) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) เป็นตัว



ดังนั้นจึงสามารถปรับปรุงแบบจำลองที่ 2 ในระดับตัวแปร (Variable level) ดังนี้

1. จากตาราง 4.18 พบว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ที่มีผลต่อ อายุการทำงาน (WY) ได้แก่ ค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (C5) และ การเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร (C11) เท่านั้น
2. ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่สัมพันธ์กับ ค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (C5)

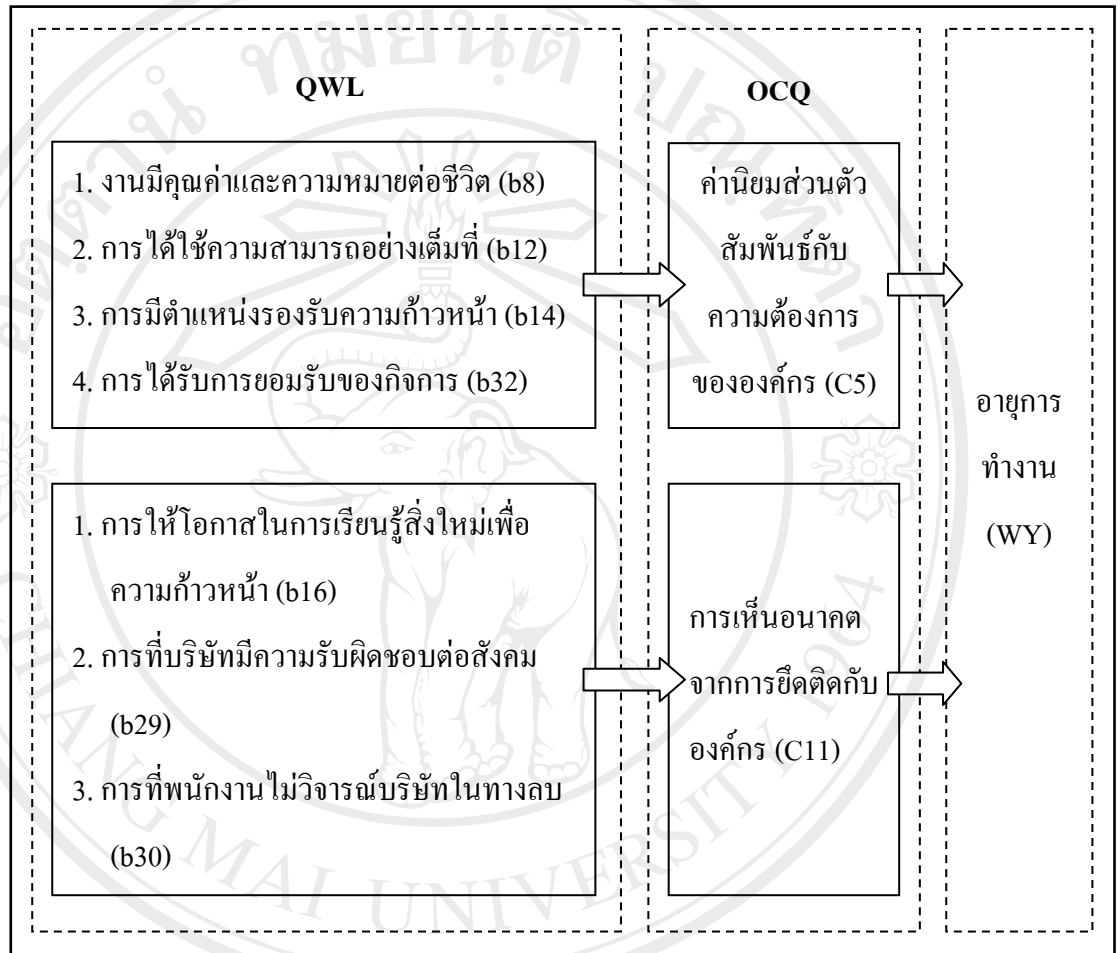
จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (C5) เกิดจากการที่งานมีคุณค่าและความหมายต่อชีวิต (b8) การได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (b12) การมีตำแหน่งรองรับความก้าวหน้า (b14) และการได้รับการยอมรับของกิจการ (b32) และ

3. ตัวแปรในระดับปัจจัย ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่สัมพันธ์กับการเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร (C11)

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร (C11) จะเกิดขึ้นได้จากการที่มี โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อความก้าวหน้า (b16) การที่บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคม (b29) และการที่พนักงานไม่วิจารณ์บริษัทในทางลบ (b30)

ดังนั้นจึงสามารถแสดงแบบจำลองที่ 2 ในรายละเอียดระดับตัวแปรได้ ดังแผนภาพที่ 5.4

แผนภาพที่ 5.4 พฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่ออายุการทำงาน (WY)



จากแผนภาพที่ 5.4 สรุปได้ว่า พฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่ออายุการทำงาน (WY) นั้นเป็นทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ด้านค่านิยมส่วนตัวสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร (C5) โดยที่มีผลมาจากการที่องค์กรได้ให้คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อพนักงาน จากงานมีคุณค่าและความหมายต่อชีวิต (b8) การได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (b12) การมีตำแหน่งรองรับความก้าวหน้า (b14) และการได้รับการยอมรับของกิจการ (b32)

ในขณะที่เดียวกันทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ด้านการเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร (C11) เป็นผลมาจากการที่องค์กรได้ให้คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อพนักงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อความก้าวหน้า (b16) การที่บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคม (b29) และจากการที่พนักงานไม่วิจารณ์บริษัทในทางลบ (b30)



### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อนำไปใช้

จากผลงานวิจัย และจากคำถามปลายเปิดที่ผู้ศึกษาได้รับมาจากแบบสอบถาม สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการหาแนวทางส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลต่ออายุการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่ออายุการทำงาน เกิดจากทัศนคติความผูกพันต่อองค์กร ในตัวแปรด้านการมีค่านิยมส่วนตัวสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และด้านการเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งแนวทางที่บริษัท ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. ด้านงานมีคุณค่าและความหมายต่อชีวิต ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรกระตุ้น ชี้แจงและทำความเข้าใจให้พนักงานเกี่ยวกับบริษัทฯ ว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ถือว่าเป็นบริษัทที่มีสถานะมั่นคงแห่งหนึ่งและระดับเงินเดือน ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับนั้น นับว่าอยู่ในระดับที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันในบริเวณใกล้เคียง และควรมีนโยบายด้านรายได้และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับควรจะสัมพันธ์กับผลกำไรของบริษัท และในส่วนของนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มพูนกำลังใจให้แก่พนักงาน

2. ด้านการได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานได้ปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยปรับปรุงลักษณะงานให้มีความสามารถที่หลากหลาย มีความชัดเจน และผู้บริหารควรใส่ใจ สนใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ได้รับความหมายมีความสำคัญกับองค์กร และเมื่อมอบหมายงานให้แล้ว ควรให้อิสระและอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ซึ่งการให้อิสระและอำนาจตัดสินใจนั้น สามารถกระตุ้นให้พนักงานผูกพันกับงานและปฏิบัติได้ดีขึ้น รวมถึงการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่ความวางใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงานที่ตนรับผิดชอบ

3. ด้านการมีตำแหน่งรองรับความก้าวหน้า และด้านโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อความก้าวหน้า ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่องการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน และการพิจารณาความดีชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง โดยการพิจารณาคัดสรรจากพนักงานในบริษัทที่มีความสามารถ และการพิจารณาโทษนั้น ควรแสดงให้เห็นว่ามียุติธรรม โปร่งใส สมเหตุสมผล และปราศจากอคติ เพื่อเพิ่มพูนกำลังใจให้แก่พนักงาน

4. ด้านการได้รับการยอมรับของกิจการ ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรทำความเข้าใจให้พนักงาน ว่าบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ สามารถดำเนินงานผ่านพันธกิจพิเศษธุรกิจของประเทศมาได้ จึงถือว่าเป็นบริษัทที่มีสถานะมั่นคงแห่งหนึ่ง และระดับเงินเดือนผลตอบแทนที่พนักงานได้รับนั้น นับว่าอยู่ในระดับที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันในบริเวณใกล้เคียง อีกทั้งยังเป็นบริษัทที่เคยได้รับรางวัลผู้ส่งออกดีเด่นอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงข้อได้เปรียบของบริษัทฯ เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีคุณภาพ

5. ด้านการที่บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรกระตุ้น ชี้แจงและทำความเข้าใจ ให้พนักงานเกี่ยวกับบริษัทฯ ว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศได้รับการพัฒนายิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัท เอส.เอ็ม.วี (ไทยแลนด์) จำกัด ควรมีการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ เช่น การให้ทุนการศึกษา การจัดประกวดชิงรางวัล การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และควรให้ความสำคัญในการลงทุนด้านการเป็นบริษัทที่รับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility (CSR)) ด้วยการเป็นบริษัทที่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย มีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และ สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นต้น ยอมรับของสังคม และทำประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตในด้านการ

6. ด้านพนักงานไม่วิจารณ์บริษัทในทางลบ ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรออกแบบลักษณะองค์กร และลักษณะงานให้พนักงานสามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศความเป็นมิตรในการทำงาน สนับสนุนและปลุกฝังให้พนักงานมีความสามัคคี รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานกันเป็นทีมได้ และควรส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น การจัดกีฬาประจำปี การจัดงานปีใหม่ การจัดการแข่งขัน และการประกวดต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้จักกันมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหาร การให้คำปรึกษา สามารถให้คำแนะนำกับพนักงานได้ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน รวมถึงควรมีทักษะในการสื่อสารซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีเกิดขึ้นในองค์กร พนักงานมีความสุขสบายใจในการทำงานและพร้อมที่จะขอคำปรึกษาจากผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

รวมทั้งแนวทางที่บริษัทฯ ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาส่งเสริมปรับปรุงความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละปัจจัย เพื่อให้ส่งผลต่ออายุการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

7. ด้านการมีค่านิยมส่วนตัวสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรแจ้งให้พนักงานได้รับทราบแนวทางการบริหาร นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและข้อปฏิบัติต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ควรปลุกฝังแนวคิด ทักษะ และนโยบายของบริษัทให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน และย้ำให้พนักงานทราบถึงนโยบายดังกล่าวเสมอ

8. ด้านการเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร ผู้บริหารบริษัท เอส. เอ็ม. วี. (ไทยแลนด์) จำกัด ควรกำหนดแนวทางการบริหาร นโยบายของบริษัท และแจ้งให้พนักงานได้รับทราบถึงการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาลงโทษนั้น ควรแสดงให้เห็น

ซึ่งหากองค์กรปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานใน 7 ปีข้างหน้าตามที่กล่าวมานี้ ก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรใน 2 ปีข้างหน้า แล้วจึงจะส่งผลต่อ อายุการทำงาน (WY) หรือทำให้พนักงานไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน ซึ่งการเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรนั้น ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2 (แบบจำลองผลกระทบทางอ้อมต่อผลิตภาพ จากแนวคิดจากของ Lawler & Ledford)

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. เมื่อพิจารณาแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจากการศึกษาค้างนี้จะพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับ อายุการทำงาน (WY) มีค่าเพียง 0.163 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นๆ ที่อธิบาย อายุการทำงาน (WY) แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้ขอบเขตการศึกษาค้างนี้อีก เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และแรงจูงใจอื่นๆ เป็นต้น
2. แม้ว่าแบบสอบถามจะมีความน่าเชื่อถือในระดับดี ( $\alpha > 0.8$ ) แต่การศึกษาค้างนี้มุ่งไปเฉพาะที่บุคลากรในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งควรมีการศึกษาร่วมเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่ค้นพบในอุตสาหกรรมอื่นๆ อีก
3. ผลกระทบของ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และ ความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ที่มีต่อ อายุการทำงาน (WY) อาจมีความแตกต่างกันในกลุ่มและประเภทของพนักงาน ซึ่งควรมีการศึกษาลึกต่อไปในอนาคต
4. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และ ความผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ระดับตัวแปรอาจแตกต่างกันแล้วแต่กิจการ ดังนั้น ก่อนที่ผู้กำหนดนโยบายจะนำแบบจำลองที่ 2 ไปใช้จึงควรมีการศึกษากับองค์กรของตนก่อน