

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรและอายุการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายที่ได้จากผลการศึกษา และมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การสรุปผลการวิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีอยู่ 82 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 71.9 และเป็นเพศชาย 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1

จำแนกตามภูมิลำเนา ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 87คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 รองลงมาคือกลุ่มที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดอื่นในภาคเหนือมีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และกลุ่มที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดในภาคอื่นๆ มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 21–30 ปีซึ่งมีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุ 41–50 ปี มีจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 28.9 สำหรับกลุ่มที่มีอายุ 31–40 ปีมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี มีจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.8

จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 60 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมาได้แก่กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 สำหรับกลุ่มที่มีสถานภาพแยกกันอยู่หรือหย่าร้างมีจำนวนทั้งหมด 8 คนคิดเป็นร้อยละ 7.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย ซึ่งมีจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.9

จำแนกตามการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 72 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับม.6 ถึง ปวส. มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 สำหรับกลุ่มที่มีการศึกษาดำกว่าม.6 หรือปวส. และสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนเท่ากันคือ 10 คนคิดเป็นร้อยละ 8.8

จำแนกตามจำนวนปีการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานมากที่สุดคือต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 รองลงมาคือกลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงานมากกว่า 7 ปีเท่ากับ 37 คนคิดเป็นร้อยละ 32.5 กลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงาน 3-5 ปี จำนวนเท่ากับ 19 คนคิดเป็นร้อยละ 16.7 และกลุ่มที่มีจำนวนปีการทำงาน 5-7 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 8 คนคิดเป็นร้อยละ 7.0

จำแนกตามรายได้ต่อเดือนกลุ่ม ผลพบว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากที่สุดคือกลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 6,001 – 10,000 บาทมีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมาคือกลุ่มรายได้ต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาทเท่ากับ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 ต่อจากนั้นคือ กลุ่มที่มีกลุ่มรายได้ต่อเดือนมากกว่า 15,000 บาทมีจำนวนเท่ากับ 16 คนคิดเป็นร้อยละ 14.0 และกลุ่มที่มีกลุ่มรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 6,000 บาทมีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 12 คนคิดเป็นร้อยละ 10.5

### 5.1.2 ทักษะคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางหรือไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมดังนี้

1. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านอิสระในการทำงาน (Autonomy: AUT) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55
2. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Opportunity: PGO) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.57 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.61
3. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเร็วของงานและงานประจำ (Work Speed and Routine: WSR) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 2.72 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69
4. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความซับซ้อนของงาน (Work Complexity: WCO) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.67
5. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านปฏิสัมพันธ์ตามหน้าที่งาน (Task-Related Interaction: TRI) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47

### 5.1.3 ทศนคติเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมได้แก่

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment: AC) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.54 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76
2. ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment: CC) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.31 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47
3. ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment: NC) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80

5.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 5 กลุ่ม ปัจจัย (AUT, PGO, WSR, WGO, และ TRI) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ทั้ง 3 ปัจจัย (AC, CC และ NC)

1. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 5 กลุ่มปัจจัย (AUT, PGO, WSR, WGO, และ TRI) มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางหรืออยู่ในระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.39 และมีค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตในการทำงานในส่วนของความคิดเห็นของด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางหรือมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านอิสระในการทำงาน (Autonomy: AUT) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ด้านที่ 2 ด้านความเร็วของงานและงานประจำ (Work Speed and Routine: WSR) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27

มีค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตในการทำงานในส่วนของความคิดเห็นของด้านต่างๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงหรือเห็นด้วยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านโอกาสความก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Opportunity: PGO) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ด้านที่ 2 ด้านความซับซ้อนของงาน (Work Complexity: WCO) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ด้านที่ 3 ด้านปฏิสัมพันธ์ตามหน้าที่งาน (Task-Related Interaction: TRI) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความผูกพันต่อองค์กร (OC) ทั้ง 3 ปัจจัย (AC, CC และ NC) มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.48 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านจิตใจ (Affective Commitment: AC) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ด้านที่ 2 ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment: CC) อยู่ในระดับปานกลางหรือมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ด้านที่ 3 ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment: NC) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

### 5.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) กับอายุงาน (WY)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และกับความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (OC) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และอายุการทำงาน (WY) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กร (MEANOC) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่าเฉลี่ยทัศนคติคุณภาพชีวิตในการทำงาน (MEANQWL) ในปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าของบุคคล (PGO) ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเร็วของงานและงานประจำ (WSR) และปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความซ้ำซ้อนของงาน (WCO) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กร (MEANOC) กับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านอิสระในการทำงาน (AUT) และปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านปฏิสัมพันธ์ตามหน้าที่งาน (TRI)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (MEANQWL) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อายุการทำงาน (WY) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าของบุคคล (PGO) และด้านความซ้ำซ้อนของงาน (WCO) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านอิสระในการทำงาน (AUT) ด้านความเร็วของงานและงานประจำ (WSR) และตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านปฏิสัมพันธ์ตามหน้าที่งาน (TRI)

**4. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับความผูกพันต่อองค์กร (OC)** มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (OC) เฉลี่ย และปัจจัยด้านความผูกพันด้านจิตใจ (AC) ปัจจัยความผูกพันด้านการคงอยู่ (CC) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**5. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC)** มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) เฉลี่ยและในตัวแปรการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) ตัวแปรความรู้สึกต่อการละทิ้งองค์กร (c02) ตัวแปรความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตัวเอง (c04) ตัวแปรความรู้สึกผิดหากละทิ้งองค์กร (c06) ตัวแปรความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) ตัวแปรความภักดีต่อองค์กร (c09) ตัวแปรความรู้สึกว่าองค์กรมีความหมายต่อตนเอง (c10) ตัวแปรความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน (c12) ตัวแปรความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ (c13) ตัวแปรการทุ่มเทให้กับองค์กร (c14) และ ตัวแปรความรู้สึกดีดหนี้บุญคุณ (c15) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรความรู้สึกผูกพันกับนายจ้าง (c03) ที่ระดับความสำคัญ 0.05 ทั้งนี้ไม่พบความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรการเห็นอนาคตจากการยึดติดกับองค์กร (c05) ตัวแปรทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) และตัวแปรทางเลือกที่จะทำงาน (c11)

**5.1.6 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (OC) เป็นตัวแปรควบคุม**

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficient) ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (MEANQWL) โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร (MEANOC) เป็นตัวแปรควบคุม ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรอายุการทำงาน (WY) กับค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (MEANQWL) เมื่อถูกควบคุมผลกระทบจากตัวแปรค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร (MEANOC)

5.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความผูกพันต่อองค์กร) กับตัวแปรตาม (อายุการทำงาน) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise multiple regression analysis) พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีความสัมพันธ์ต่ออายุการทำงาน (WY) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ตัวแปรการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) ( $P < 0.001$ ) และตัวแปรทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) ( $P < 0.01$ ) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ทั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่าง อายุการทำงาน (WY) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสาม (c01, c07 และ c08) สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำงาน ได้ร้อยละ 34.1 โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 1.08650$  เมื่อพิจารณาจากค่า  $\beta$  ของตัวแปรทั้งสาม (c01, c07 และ c08) พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตามคือ เมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับเพิ่มขึ้น อายุการทำงาน (WY) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์อายุการทำงาน (WY) โดยรวมเป็นดังนี้ คือ

$$\begin{aligned} \text{อายุการทำงาน} &= -1.987 + 0.498 \text{ การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ} + 0.480 \\ &\text{ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร} + 0.349 \text{ ทัศนคติในการทำงานกับองค์กร} \\ \text{WY} &= -1.987 + 0.498 (c01) + 0.480 (c07) + 0.349 (c08) \end{aligned}$$

5.1.8 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (คุณภาพชีวิตในการทำงาน) กับตัวแปรตาม (ความผูกพันต่อองค์กร) (c01) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise multiple regression analysis) พบว่าตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการมีอำนาจในการควบคุม (q06) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรงานไม่จำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) ( $P < 0.01$ ) ตัวแปรการที่พนักงานต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) ( $P < 0.001$ ) และตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานตามตารางที่กำหนด (q20) ( $P < 0.001$ ) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) กับกลุ่มตัวแปรทั้งเจ็ดมีค่า  $R = 0.729$  กลุ่มตัวแปรทั้งเจ็ดสามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำงานได้ร้อยละ 53.1 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 85601$  และพบว่า มีตัวแปรสี่ตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ตัวแปรการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) ตัวแปรการมีอำนาจในการควบคุม (q06) ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) และ ตัวแปรการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสี่มีระดับเพิ่มขึ้น การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรงานเกษียณอายุ (c01) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรสามตัวที่มีค่าเป็นลบคือ ตัวแปรการที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) ตัวแปรการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18) และตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานตามตารางที่กำหนด (q20) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตามคือเมื่อตัวแปรทั้งสามมีระดับลดลง การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรงานเกษียณอายุ (c01) โดยรวมก็จะมีระดับขึ้นด้วยด้วย สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรงานเกษียณอายุ (c01) โดยรวมเป็นดังนี้ คือ

การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรงานเกษียณอายุ =  $1.798 + 0.482$  การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก +  $0.279$  การมีอำนาจในการควบคุม +  $0.310$  การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ -  $0.213$  การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ -  $0.413$  การที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ +  $0.407$  การมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น แผนกอื่น -  $0.584$  การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานตามตารางที่กำหนด

$$c01 = 1.798 + 0.482 (q04) + 0.279 (q06) + 0.310 (q08) - 0.213 (q17) - 0.413 (q18) + 0.407 (q19) - 0.584 (q20)$$

### 5.1.9 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (คุณภาพชีวิตในการทำงาน)

กับตัวแปรตาม (ความผูกพันต่อองค์กร) (c07) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise multiple regression analysis) พบว่าตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง (q16) ( $P < 0.01$ ) และตัวแปรการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18) ( $P < 0.001$ ) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) กับกลุ่มตัวแปรทั้งสี่มีค่า  $R = 0.541$  กลุ่มตัวแปรทั้งสี่สามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำงานได้ร้อยละ 29.30 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 98649$

และมีตัวแปรสองตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) และตัวแปรการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสองมีระดับเพิ่มขึ้น ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรอีกสองตัวที่มีค่าเป็นลบคือ ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) และ ตัวแปรการสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง (q16) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตามคือเมื่อตัวแปรทั้งสองมีระดับลดลงความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) โดยรวมเป็นดังนี้ คือ

ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) = 3.117 - 0.369 การไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน + 0.448 การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ - 0.350 การสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง + 0.381 การที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ

$$c07 = 3.117 - 0.369 (q03) + 0.448 (q08) - 0.350 (q16) + 0.381 (q18)$$

**5.1.10 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (คุณภาพชีวิตในการทำงาน) กับตัวแปรตาม (ความผูกพันต่อองค์กร) (c08) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise multiple regression analysis) พบว่าตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) ( $P < 0.01$ ) ตัวแปรการมีอำนาจในการควบคุม (q06) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) ( $P < 0.01$ ) ตัวแปรการมีอิสระในการทำงาน (q10) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง (q12) ( $P < 0.001$ ) ตัวแปรการที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) ( $P < 0.05$ ) และตัวแปรการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) ( $P < 0.001$ ) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) กับกลุ่มตัวแปรทั้งแปดมีค่า  $R = 0.762$  กลุ่มตัวแปรทั้งเจ็ดสามารถรวมกันพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์การทำงานได้ร้อยละ 58.1 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 70915$  และมีตัวแปรสองตัวที่มีค่าเป็นบวกคือ ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) และตัวแปรการมีอิสระในการทำงาน (q10) แสดงว่าส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม คือ เมื่อตัวแปรทั้งสองมีระดับเพิ่มขึ้น ทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่มีตัวแปรหกตัวที่มีค่า**



เป็นลบคือ ตัวแปรการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) ตัวแปรการมีอำนาจในการควบคุม (q06) ตัวแปรการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง (q12) ตัวแปรการที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) และ ตัวแปรการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) แสดงว่าส่งผลทางลบต่อตัวแปรตามคือเมื่อตัวแปรทั้งหมดมีระดับลดลง การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) โดยรวมก็จะมีระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สามารถเขียนเป็นสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) โดยรวมเป็นดังนี้ คือ

ทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) = 6.771 + 0.243 ตัวแปรการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน - 0.189 การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก - 0.347 การมีอำนาจในการควบคุม - 0.318 การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ + 0.246 การมีอิสระในการทำงาน - 0.450 การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง - 0.158 การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ - 0.260 การมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น

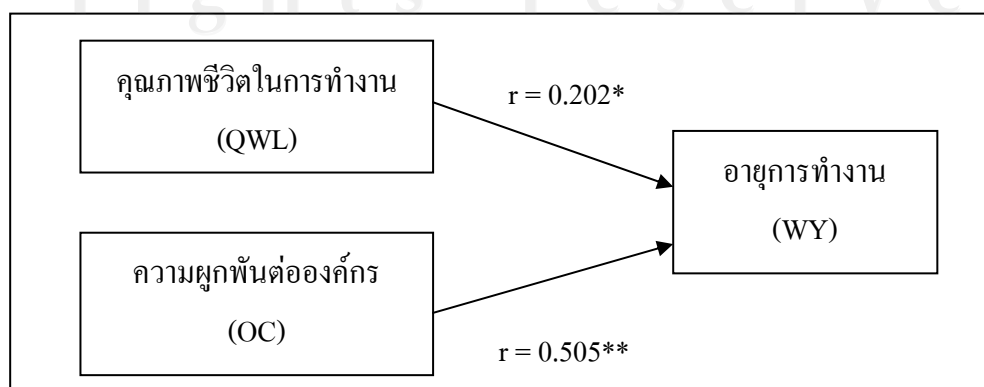
$$c08 = 6.771 + 0.243 (q03) - 0.189 (q04) - 0.347 (q06) - 0.318 (q08) + 0.246 (q10) - 0.450 (q12) - 0.158 (q17) - 0.260 (q19)$$

## 5.2 อภิปรายผล

ในส่วนนี้ผู้ศึกษามุ่งสนใจไปที่

- การทดสอบแบบจำลองในการศึกษาทั้งในระดับแนวคิด (Construct level) และระดับตัวแปร (Variable level)
- ค้นหาตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานในสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่

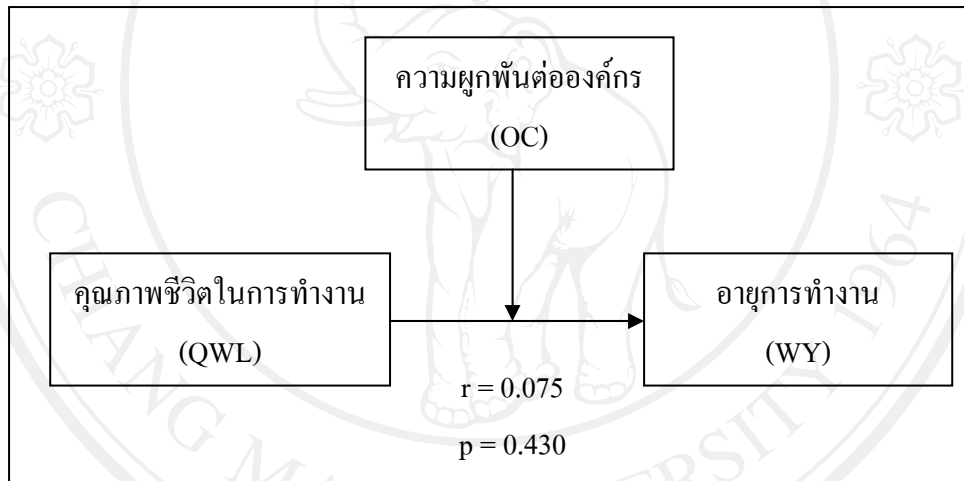
**แผนภาพที่ 5.1 แบบจำลองที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร



จากแบบจำลองที่ 1 แสดงว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) สัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน (WY) ( $r = 0.202$ ) ที่นัยสำคัญ 0.05 และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน (WY) ( $r = 0.505$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังแสดงในแบบจำลองข้างต้น

**แผนภาพที่ 5.2** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficient) ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรควบคุม

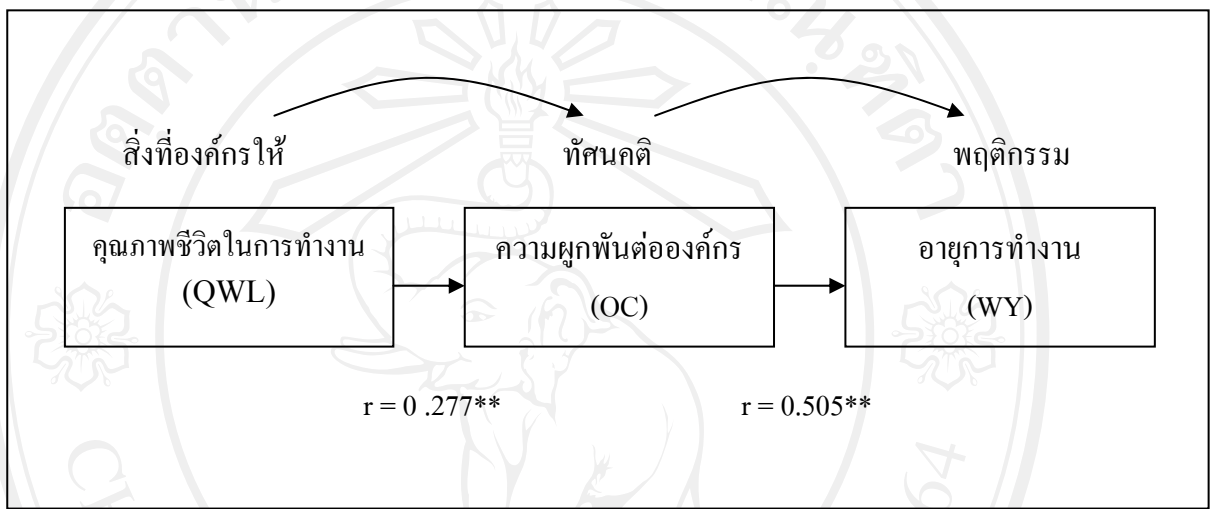
**ตัวแปรควบคุม: ความผูกพันต่อองค์กร (OC)**



จากแผนภาพที่ 5.2 แบบจำลองที่ 2 แสดงผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficients) พบว่าอายุการทำงาน (WY) ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) เมื่อถูกควบคุมผลกระทบจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) กล่าวคือ ค่า  $r = 0.075$  จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองที่ 1 จึงไม่ถูกต้อง

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตรวจสอบแบบจำลองที่ 2 กรณีที่ความผูกพันต่อองค์กร (OC) เป็นตัวแปรกลาง (Mediator)

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



ในแบบจำลองที่ 2 ตั้งสมมุติฐานตามทฤษฎีและหลักฐานจากการการทบทวนวรรณกรรมว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) คือสิ่งที่องค์กรให้กับพนักงาน ซึ่งต้องได้รับการรับรู้และก่อให้เกิดทัศนคติด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) ก่อนจึงจะมีผลกระทบต่ออายุการทำงาน (WY)

จากการทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis) ในตารางที่ 4.12 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) สัมพันธ์พอประมาณกับความผูกพันต่อองค์กร (OC) ( $r = 0.277$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ก็สัมพันธ์อย่างมากกับอายุการทำงาน (WY) ( $r = 0.505$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.3

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แบบจำลองที่ 2 สามารถอธิบายอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงาน (WY) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (OC) เป็นตัวแปรกลาง (Mediator) แต่จากตารางที่ 4.16 พบว่าอายุการทำงาน (WY) ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (OC) มี 12 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) ความรู้สึกต่อการละทิ้งองค์กร (c02) ความรู้สึกผูกพันกับนายจ้าง (c03) ความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตัวเอง (c04) ความรู้สึกผิดหากละทิ้งองค์กร (c06) ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร (c07) ความภักดีต่อองค์กร (c09) ความรู้สึกว่าองค์กรมีความหมายต่อตนเอง (c10) ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน (c12) ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ (c13) การทุ่มเทให้กับองค์กร (c14) และ ตัวแปรความรู้สึกลึกซึ้ง (c15)

ดังนั้นจึงสามารถปรับปรุงแบบจำลองที่ 2 ในระดับตัวแปร (Variable) ดังนี้

1. จากตารางที่ 4.17 พบว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ที่มีผลต่ออายุการทำงาน (WY) ได้แก่ การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) และ ทักษะคติในการทำงานกับองค์กร (c08) เท่านั้น

2. ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่สัมพันธ์กับการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01)

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) เกิดจากการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) การมีอำนาจในการควบคุม (q06) การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) การที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำงานสำเร็จ (q18) การมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานตามตารางที่กำหนด (q20)

3. ตัวแปรในระดับปัจจัย ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่สัมพันธ์กับความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07)

จากตาราง 4.19 พบว่า ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) จะเกิดขึ้นได้จากการที่ไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) การสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง (q16) และการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำงานสำเร็จ (q18)

4. ตัวแปรในระดับปัจจัยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ที่สัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08)

จากตารางที่ 4.20 พบว่าทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) จะเกิดขึ้นได้จากการที่ไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) การมีอำนาจในการควบคุม (q06) การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) การมีอิสระในการทำงาน (q10) การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง (q12) การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) การมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19)

ดังนั้นจึงสามารถแสดงแบบจำลองที่ 2 ในรายละเอียดระดับตัวแปรได้ ดังแผนภาพที่ 5.4

แผนภาพที่ 5.4 พฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่ออายุการทำงาน (WY)



จากภาพที่ 5.4 สรุปได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่ออายุการทำงาน (WY) นั้นเป็นทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร (OC) ด้านการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) โดยมีผลมาจากการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) จากการมีอำนาจในการควบคุม (q06) จากการทำงานที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) จากการทำงานที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) จากการทำงานที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18) จากกรณีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19) และการที่พนักงานต้องทำงานดังตารางที่กำหนด (q20)

สำหรับทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร (OC) ด้านความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) เป็นผลมาจากการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) จากการทำงานที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) จากความสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง (q16) และจากการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18)

ในขณะที่ทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร (OC) ด้านทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) นั้นเป็นผลมาจากการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04) การมีอำนาจในการควบคุม (q06) การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08) การมีอิสระในการทำงาน (q10) การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง (q12) การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17) และการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น (q19)

นอกจากนี้จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $R^2$ ) ของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคู่มิค่าไม่เท่ากัน โดยที่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยร้อยละ 53.1 ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ร้อยละ 29.3 และความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติในการทำงานกับองค์กร (c08) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยร้อยละ 58.1 ดังนั้นหากองค์กรจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีทัศนคติที่เกิดความผูกพันต่อองค์กร ควรจะพิจารณาเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาจากส่วนที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีค่าสูงกว่าก่อน

ข้อค้นพบจากการศึกษาสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาที่ผ่านมาของ ดำรงฤทธิ์ จันทมงคล (2550) กล่าวคือ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุการทำงาน ตามสมมุติฐานในแบบจำลองที่ 1 แต่เมื่อทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial correlation coefficients) ระหว่างอายุการทำงาน กับระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่าอายุการทำงาน ไม่มี

ความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรควบคุม ทำให้สรุปได้ว่าสมมุติฐานในแบบจำลองที่ 2 ถูกต้อง กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานคือสิ่งที้องค์กรให้กับพนักงาน ซึ่งต้องได้รับการรับรู้และก่อให้เกิดทัศนคติด้านความผูกพันต่อองค์กร ก่อนจึงจะมีผลกระทบต่ออายุการทำงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อนำไปใช้

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่ออายุการทำงานเกิดจากทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ ทัศนคติในการทำงานกับองค์กร โดยได้รับอิทธิพลมาจากคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 11 ปัจจัย ดังแสดงในแผนภาพ 5.4

อย่างไรก็ตามการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทั้งปัจจัยบุคคลและงบประมาณ ดังนั้นหากทางสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ จะจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานและมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาเริ่มต้นพัฒนาในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติในการทำงานกับองค์กรก่อนเนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) สูงกว่าด้านอื่น แสดงว่าโอกาสที่พนักงานจะมีทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรมีมากกว่าด้านอื่น นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาตัวแปรปัจจัยดังต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย เนื่องจากพบว่าเป็นปัจจัยคุณภาพชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า 1 ตัวแปร ประกอบด้วย 7 ปัจจัยดังนี้

1. ด้านการไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน (q03) ในกระบวนการของการสร้างงานเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กรนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การกำหนดงาน และวิธีการทำงานที่ชัดเจน เพราะความชัดเจนจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ถูกต้อง เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานดังที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของตน ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานนั้นๆ ของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดภาระหน้าที่ และขอบข่ายความรับผิดชอบของงานแก่พนักงานในทุกระดับ ตั้งแต่การปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ รวมทั้งการ

ประชุมชี้แจงให้กับพนักงานโดยทั่วไป นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดสรรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งงานที่ได้รับแต่งตั้ง จำเป็นที่ฝ่ายบุคคลต้องทำการศึกษา และออกแบบงาน เพื่อให้เข้าใจถึงธรรมชาติการทำงานหรือลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งการออกแบบงานต้องคำนึงถึงปริมาณงาน โครงสร้างของงาน ที่ต้องสัมพันธ์กับการผลิต แรงจูงใจ และขวัญของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีเจตคติทางให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

**2. ด้านการทำงานที่ไม่ซ้ำซาก (q04)** ด้วยวิสัยทัศน์ของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ที่มุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว ดังนั้นนโยบายในส่วนนี้จะช่วยเอื้อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นมีความหลากหลายในส่วนของเนื้อหา ไม่ซ้ำซากจำเจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศสนับสนุนกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ปลูกฝังค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มงาน เช่น การจัดให้มีเวทีการเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติอย่างสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เพื่อส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์การทำงานพนักงานที่อยู่คนละสายงาน มีการจัดวาระให้พนักงานแต่ละระดับมีโอกาสประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันออกแบบและหาแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานภายใต้แผนงานขององค์กร และเพื่อป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและจำเจต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่เป็นประจำ จึงควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ และให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายหรือหมุนเวียนการทำงานไปยังแผนกต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อพนักงานจะได้มีโอกาสศึกษาระบบงานในแผนกอื่นๆ และพัฒนาทักษะในการทำงานของตน

**3. ด้านการมีอำนาจในการควบคุม (q06)** แม้ว่าในปัจจุบันผู้บริหารของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงานในทุกระดับ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายดังกล่าวทางสมาคมฯ ควรพิจารณาการเพิ่มอำนาจการควบคุมและตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้อย่างอิสระด้วยความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งในเรื่องระยะเวลาในการทำงานและสถานที่ ด้วยลักษณะของงานในหลายแผนกในปัจจุบันจำเป็นต้องมีที่จะต้องมีการประสานกับองค์กรภายนอกด้วย ฉะนั้นการปฏิบัติงานจึงที่ไม่จำเป็นต้องเข้มงวดว่า จะต้องอยู่เฉพาะในสำนักงานเท่านั้น และเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกและทันต่อสถานการณ์ การกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสใน



การพัฒนาทักษะและความสามารถ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพัน และเกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของมากยิ่งขึ้น

**4. ด้านการที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ (q08)** ผู้บริหารของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับพนักงานและชี้ให้ทุกคนได้เห็นถึงความสำคัญต่อวิธีการทำงานที่ได้ออกแบบเอาไว้แล้วว่าอาศัยหลักของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นสำคัญ จึงมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันความเสียหายซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง และการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยความไม่เข้าใจ ดังนั้น การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์กรและระหว่างพนักงานด้วยกันเองจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างความไว้วางใจกันและกัน กระตุ้นให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายอันเดียวกัน ยอมรับความนึกคิดหรือข้อติเตียนของผู้อื่น หัวหน้างานควรพยายามกระตุ้นให้ทีมงานร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการวางแผนการพัฒนาองค์กร บรรยากาศเหล่านี้ นอกจากจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังเป็นการพัฒนาคุณลักษณะและความคิดริเริ่มให้กับบุคคล รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรให้มากขึ้นอีกด้วย

**5. ด้านการที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (q17)** แม้ว่าโดยโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและปลุกจิตสำนึกของพนักงานให้มองเห็นถึงคุณค่าของงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่นอกจากนี้ทางสมาคมฯ ยังได้พยายามพัฒนาความสามารถเพื่อการเป็น “มืออาชีพ” ให้แก่พนักงานมาอย่างต่อเนื่อง แต่เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการที่รับผิดชอบอยู่นั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดให้พนักงานได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน การสร้างกระบวนการทำงานให้เหมาะสมทั้งลักษณะของงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องใช้ ก็จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ นอกเหนือไปจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งการนับถือตนเองและผู้อื่นซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการพัฒนา

**6. ด้านการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ (q18)** ด้วยสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ มีสายงานที่มีความหลากหลายโดยลักษณะของงานที่แบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ อาทิเช่น แผนกโรงแรม โรงเรียนสอนภาษา แผนกกิจกรรมต่างประเทศ แผนกพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการทำงานจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกองค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยที่การทำงานเป็นทีมจะมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน โดยควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**7. ด้านการมีโอกาสรู้งานแผนกอื่น (q19)** เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ทางสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้มีความสามารถที่สูงขึ้น มีทัศนคติและแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลดีต่อตัวพนักงานเองและจะส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป ดังนั้นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานในแผนกต่างๆ ของสมาคมฯ นอกเหนือจากงานประจำ จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงาน นอกเหนือไปจากการพัฒนาความสามารถของพนักงาน รวมทั้งยังเป็นช่องทางที่สำคัญที่จะช่วยให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละแผนกที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน เกิดเข้าใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เช่นที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ก็เป็นการเปิดโลกทัศน์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

จากนั้นหากต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ผู้บริหารก็สามารถนำข้อค้นพบจากการศึกษาในส่วนของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนงานได้ต่อไป ดังนี้

**8. ด้านการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานตามตารางที่กำหนด (q20)** เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ตามแผนงานที่วางไว้ โดยได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ผู้บริหารของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ต้องทำความเข้าใจ และชี้แจงให้พนักงานแต่ละแผนกทราบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางองค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่จะใช้ช่วย

ควบคุมให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ ถูกต้องตามขั้นตอน ง่ายต่อการติดตามและ  
ประสานงาน ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวไม่ได้ใช้เพื่อกดดันพนักงาน เมื่อทุกฝ่ายทราบข้อเท็จจริงตรงกัน  
แล้วก็จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ ปราศจากการต่อต้าน และมีความสุขในการทำงาน  
มากขึ้น อย่างไรก็ตามในการกำหนดตารางงานใดๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน  
ระดับปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมในการจัดทำตารางงานด้วย

**9. ด้านการสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง (q16)** โดยทั่วไปพนักงานจะมี  
ความเครียดเพิ่มมากขึ้นหากจะต้องทำงานตามกรอบงานที่วางเอาไว้และไม่สามารถยืดหยุ่นได้ ดังนั้น  
ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการออกแบบกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถ  
ทำงานได้ด้วยความเป็นอิสระและสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานต่างๆ ของตัวเองบ้าง จะทำให้  
สุขภาพจิตของพนักงานดีขึ้นเนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานเอื้อให้เกิดการควบคุมตนเอง สามารถ  
ตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ตนเองเลือก อันจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงานของพนักงาน และยังเป็น  
การพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานในส่วนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อีกด้วย

**10. ด้านการมีอิสระในการทำงาน (q10)** เพื่อการนำไปสู่การให้ร่วมมือจากพนักงาน  
ในการทำงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติการ ร่วมกัน  
แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนนำเสนอปัญหาและแนวทางการป้องกันและ  
แก้ไข ควรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วน  
ร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน มีอิสระในการคิดและนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน  
เหล่านี้จะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้  
พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

**11. ด้านการไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง (q12)** เป็นเรื่องปกติที่พนักงาน  
จะเกิดความรู้สึกอึดอัด กดดัน เมื่อต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดของเวลา การทำงานด้วยความรีบเร่งนั้นไม่  
ก่อให้เกิดผลดีทั้งในส่วนของผลิตผลจากการทำงาน หรือแม้แต่สุขภาพจิตของพนักงานเอง ดังนั้น  
ผู้บริหารของ สยามคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ จะต้องแนะนำและทำความเข้าใจกับพนักงานว่าใน  
บางครั้งองค์กรจำเป็นต้องมีงานที่เร่งด่วนอันเกิดมาจากภาระงานที่เพิ่มเติมเข้ามานอกเหนือจากงานที่  
วางแผนเอาไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องอาศัยการทำงานด้วยกันเป็นทีมเพราะว่าด้วย  
กระบวนการทำงานของงานบางอย่างที่เดิมต้องใช้เวลานานจึงจะสำเร็จได้นั้น จะสามารถทำได้  
รวดเร็วขึ้นและสำเร็จลงได้ทันการ เมื่อทีมงานสามารถรวมพลังมาช่วยกันทำ มีการแบ่งงานกันทำตาม  
ความถนัด และเร่งรัดให้สำเร็จลงได้ในเวลาที่สั้นกว่า ผู้บริหารควรมีการพัฒนาทักษะการทำงานเป็น  
ทีมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรม และการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น

นอกจากนี้สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมการปรับปรุงความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละปัจจัย เพื่อส่งผลต่ออายุการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

**1. การยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (c01)** ดังที่ทราบกันแล้วว่า “พนักงาน” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่าที่สุดขององค์กร เพราะในการดำเนินงานขององค์กรนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ คำนึงเหตุนี้ทุกองค์กรจึงพยายามที่จะให้พนักงานที่มีคุณค่าเหล่านี้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด เพราะหากองค์กรต้องประสบปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรในอัตราที่สูงทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง สูญเสียทรัพยากรทั้งเวลา เงินทอง และกำลังแรงงานในการฝึกอบรมผู้ที่เข้ามาใหม่ และการลาออกของบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจทัศนคติของบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรนั้น ถ้าหากอัตราการลาออกสูงอาจทำให้ภาพพจน์ขององค์กรเสียและองค์กรก็จะขาดความมั่นคงตามมา ดังนั้นเพื่อลดอัตราการออกงานของพนักงานและป้องกันความเสียหายจากการดำเนินงานขาดความต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้บริหารของ สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ จึงควรให้ความสำคัญและมีการปรับกลยุทธ์เพื่อจูงใจให้พนักงานพึงพอใจที่จะอยู่ต่อไป ดังนี้

- จากพันธกิจขององค์กร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมและเยาวชน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ ว่าเป็นงานที่มีประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานเอง ต่อสังคมและชุมชน แม้ว่าในหลายกิจกรรมที่จำเป็นต้องหารายได้ แต่ก็ตั้งอยู่ในจุดยืนของการไม่เอาเปรียบกับสังคม และผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่จะมีความรักความผูกพันกับองค์กรก็เนื่องมาจากเหตุผลข้างต้นนี้
- เพิ่มความสำคัญต่องานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น ถ้าตนได้รับโอกาสไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง รวมทั้งได้การยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ ความรู้สึกเช่นนี้มีส่วนจูงใจพนักงานที่คิดจะย้ายงานลดลงได้บ้าง
- การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น การมีสวัสดิการให้กับพนักงาน สวัสดิการที่มุ่งพัฒนาลูกจ้าง เช่น การส่งเสริมการศึกษาทั้งในและนอกเวลาทำงาน การอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน การจัดให้มีห้องสมุด หรือมุมอ่านหนังสือ เป็นต้น สวัสดิการที่ช่วยเหลือในเรื่องค่าครองชีพ เช่น การจัดให้มีรถรับ-ส่งพนักงาน เงินโบนัส ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน

สวัสดิการที่ช่วยเหลือการออมของลูกจ้าง เช่น มีจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับพนักงาน หรือองค์กรเข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานในอนาคต

สวัสดิการที่พัฒนาสถาบันครอบครัวของพนักงาน อาทิเช่น การช่วยค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว การประกันชีวิตให้กับพนักงาน สวัสดิการนันทนาการและสุขภาพอนามัย เช่น การส่งเสริมด้านกีฬา การให้ความรู้เรื่องสุขภาพอนามัย และสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในอนาคต เช่น เงินบำเหน็จ เงินรางวัลทำงานนาน เงินกู้เพื่อสวัสดิการที่พักอาศัย เป็นต้น

การได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมนี้จะช่วยให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสูงขึ้น

- ในการคัดเลือกบรรจุพนักงานใหม่ควรที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร เพราะการที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมในทิศทางเดียวกันกับองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องตระหนักด้วยว่าอายุของพนักงานก็มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น และทำงานในองค์กรมานานจะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและความสำคัญต่อพนักงานที่มีอายุมาก ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยกลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อย จะต้องพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดี และสื่อสารโน้มน้าวใจให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

**2. ความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (c07) สอดคล้องกับแนวคิดที่ Steers R.M. (1977) ได้กล่าวไว้** ว่าการที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กร ก็จะเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารของสมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ ต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะจะเป็นพื้นฐานของการทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนในการสรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานขององค์กร ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร และขณะที่พนักงานปฏิบัติงานนั้น องค์กรจำเป็นต้องดูแลการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงาน โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเหมาะสม มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ ส่งผลให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

**3. ทักษะในการทำงานกับองค์กร (c08)** เพื่อให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณเองทำงานอย่างมีความสุข องค์กรจะต้องพยายามบรรยากาศของการทำงานที่มีความสุข ซึ่งจะส่งผลสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้พนักงานอยู่ร่วมกันใน องค์กรและเต็มใจที่จะทำงานเพิ่มมากขึ้น และนั่นหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในการบริหารงานให้เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศของการทำงานดังกล่าวนี้ ดังนั้นผู้บริหารของ สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ จะต้องเห็นความสำคัญ เข้าใจ และเป็นผู้นำในการสร้างความสุขในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร รวมทั้งการวางระบบการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ปลูกฝังจิตสำนึกมีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งได้ ก็จะเป็นแนวทางที่สามารถปรับพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้

ซึ่งหากองค์กรปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 11 ปัจจัยดังรายละเอียดข้างต้น ก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ใน 3 ปัจจัย และจะส่งผลต่ออายุการทำงาน (WY) ทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกหรือปรับเปลี่ยนงาน สอดคล้องกับกรอบความคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันและพฤติกรรมการทำงานของ Allen และ Meyer ดังภาพที่ 2.4

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. จากแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจากการศึกษาค้างนี้จะพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับอายุการทำงาน (WY) มีค่าเพียง 0.505 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นๆ ที่อธิบายอายุการทำงาน (WY) แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้ขอบเขตของการศึกษาค้างนี้อีก เช่น สภาพแวดล้อมของการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร และแรงจูงใจอื่นๆ

2. แม้ว่าแบบสอบถามจะมีความน่าเชื่อถือในระดับดี ( $\alpha > 0.82$ ) แต่การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเฉพาะที่บุคลากรของ สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ เท่านั้น ซึ่งควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองที่ค้นพบในองค์กรอื่นๆ อีก

3. ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ที่มีต่ออายุการทำงาน (WY) อาจมีความแตกต่างกันในกลุ่มและประเภทของประชากร เป้าหมาย ซึ่งควรมีการเจาะลึกต่อไปในอนาคต

4. ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ต่ออายุการทำงาน (WY) มีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมาก สมควรที่ผู้ที่ศึกษาในครั้งต่อไปจะเลือกมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และความผูกพันต่อองค์กร (OC) ระดับตัวแปรอาจแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นก่อนที่ผู้กำหนดนโยบายจะนำแบบจำลองที่ 2 ไปใช้จึงควรมีการศึกษากับองค์กรของตนก่อน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved