ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชน

สมนึก พิพิธรังษี*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ และเอกชน 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ และระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาคเอกชน ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก เสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวนคนที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยเป็นพนักงานในองค์การภาครัฐ จำนวน 717 คน และพนักงานในองค์การภาคเอกชน จำนวน 696 คน

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบอำนาจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือความพึงพอใจในงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบอำนาจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือการมอบอำนาจ ความพึงพอใจในงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพชีวิตการทำงาน 2) ระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐและเอกชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อคุณภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจในงาน

---

* กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิชญ์ เน็ตเวิร์ค จำกัด, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอสเคเอฟ คิวซีน จำกัด และกรรมการ บริษัท บงกช พับลิชชิ่ง จำกัด, อีเมลล์ : somnuk@bongkoch.com

The Commitment of Employees to Quality: A Comparative Study of Public and Private Organizations

Somnuk Pipitarungsri*

Abstract

The objectives of this article are to study the factors influencing employees' quality commitment in public and private organizations and to compare the levels of employees' quality commitment in public and private organizations. A self-administered questionnaire was distributed to 717 employees in two ministries and 696 employees in private sector companies.

The factors influencing the employee's quality commitment were analyzed by using a structural equation model based on 6 latent variables and 26 observed variables. According to the model, the factors with a direct influence on the employee's quality commitment in the public organizations were transformational leadership, continuous improvement and job satisfaction. The factors indirectly influencing quality commitment were transformational leadership, quality of work life and empowerment. The factor with the most influencing effect on quality commitment was transformational leadership, followed by job satisfaction, empowerment, continuous improvement and quality of work life. On the other hand, the factors with a direct influence on the employees' quality commitment in the private organizations were transformational leadership, empowerment, continuous improvement and job satisfaction. The factors indirectly influencing the quality commitment in the private organizations were transformational leadership, quality of work life and empowerment. The factor with the most influence on quality commitment was transformational leadership, followed by empowerment, job satisfaction, continuous improvement and quality of work life.

*Vichya Company Ltd. E-mail: somnuk@bongkoch.com

A comparative analysis of the levels of employees' quality commitment in public and private organizations shows that both types of organizations had a high level of employees' quality commitment and that the difference between public and private organizations was not statistically significant.

Keywords: Quality commitment, transformational leadership, quality of work life, empowerment, continuous improvement, job satisfaction

1. บทนำ

ปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การไม่สามารถควบคุม ทำนายหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (organizational change) ให้เกิดการพัฒนาในขีดความสามารถต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอด เติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในยุคโลกไร้พรมแดนได้ แนวทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบัน คือ แนวความคิดการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management--TQM) ซึ่งเป็นแนวความคิด ปรัชญา และเทคนิคการบริหาร ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การอยู่รอด และเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน โดยยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลัก หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ (Simachokdi, B. E. 2550: 17)

ประเทศไทยได้มีการสนับสนุนการจัดการคุณภาพ โดยได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยอาศัยพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ขณะที่การส่งเสริมแนวความคิดการจัดการคุณภาพในองค์การภาครัฐเพื่อมุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการเป็นหลัก ยึดมั่นการให้บริการที่มีคุณภาพและเกิดอรรถประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ เป็นหลักการที่ให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน (public service orientation) ที่มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นลูกค้าผู้มารับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นผู้กำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award--PMQA)

อย่างไรก็ตามองค์การภาคเอกชนที่นำแนวความคิดการจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์การบางองค์การไม่ได้อยู่รอด และไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เติบโตอย่างยั่งยืน แนวความคิดการจัดการคุณภาพไม่ได้เป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์การในระยะยาวแต่อย่างใด ขณะที่องค์การภาครัฐการนำแนวความคิดการจัดการคุณภาพมาใช้ ก็ไม่ได้สร้างความพึงพอใจ

และความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องแต่อย่างใด ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการนำการจัดการคุณภาพไปขยายผลหรือต่อยอดเท่าที่ควร ทำให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการไม่ขยายตัว และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยทางด้านการจัดการคุณภาพในประเทศไทยในอดีต ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญไปที่เทคนิค เครื่องมือ กระบวนการ หรือขั้นตอนของการจัดการคุณภาพ มากกว่าการทำอย่างไรให้องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ความสำคัญของการจัดการคุณภาพจึงไม่ได้อยู่ที่เทคนิค เครื่องมือ หรือกระบวนการเพียงประการเดียว แต่ควรมุ่งเน้นไปที่พนักงาน (employee-focused) อีกประการหนึ่งด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความผูกพันระยะยาวที่มีต่อการจัดการคุณภาพ (long-term commitment) หรือ ความผูกพันต่อคุณภาพ (quality commitment) ของพนักงานในองค์การ

ความผูกพันต่อคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพกล่าวคือช่วยในการพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพ และยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์การ และความสามารถในการสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Lorsuwannarat, B. E. 2550: 172-173) องค์การใดไม่เห็นความสำคัญต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน พนักงานในองค์การมีระดับความผูกพันต่ำ ย่อมมีผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพในระยะยาวขององค์การนั้น การขาดองค์ความรู้ในงานวิจัยความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทยจึงเป็นปัญหาสำคัญในงานวิจัยทางด้านการจัดการคุณภาพในปัจจุบันที่ควรศึกษาวิจัย เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนา หรือเสริมสร้างระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การ โดยศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุ หรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

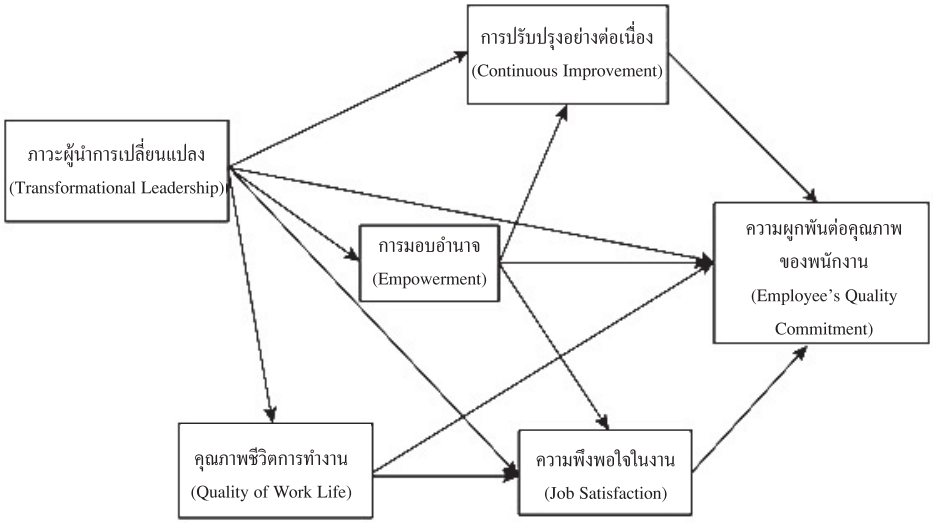
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยการค้นหาขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อตัวแปรผลคือ ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน และ (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ และระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาคเอกชน

3. แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเริ่มจากการสำรวจผลงานของนักวิชาการทางด้านการจัดการคุณภาพ เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพ

โดยเริ่มจากแนวความคิดความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานของ Jackson (2004) ซึ่งเป็นแนวความคิดใหม่ที่ได้รับการพัฒนาจากแนวความคิดการผูกพันต่อองค์การ โดยความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานหมายถึง การที่พนักงานมีทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงตัวตนว่ามีความผูกพันยึดติดกับคุณภาพในการผลิตสินค้า หรือการให้บริการ เป็นความผูกพันที่พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นความรับผิดชอบของตนที่ต้องผลักดันให้เกิดคุณภาพของงาน มีความสำคัญให้การจัดการคุณภาพขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

จากนั้นจึงได้สำรวจแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน โดยสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (ดังแสดงในภาพ 1)



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมอบอำนาจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อคุณภาพ เนื่องจากแนวความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Avolio and Bass (1994) พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการจัดการคุณภาพ โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีอิสระในการทำงาน และอิสระในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ เน้นคุณภาพในทุกระดับ จนเกิดความผูกพันต่อคุณภาพในสินค้า หรือการให้บริการ ทั้งนี้การวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้ประยุกต์จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Avolio and Bass (1994) และ Laohavichien (2004) จากแนวคิดดังกล่าวนี้ จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน

ขณะที่การมอบอำนาจให้พนักงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน จากแนวคิดทฤษฎีการจัดการคุณภาพของ Evans (2005) ที่เสนอตัวแบบการมอบอำนาจนำไปสู่คุณภาพ กล่าวคือ การมอบอำนาจ ทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่ตนได้รับมอบหมาย พนักงานเกิดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ทำให้งานมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อคุณภาพในงานที่ตนได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น ในอีกด้านหนึ่งการมอบอำนาจให้พนักงานมากขึ้นทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อคุณภาพเพิ่มขึ้นในที่สุด ทั้งนี้การวัดตัวแปรการมอบอำนาจ และความพึงพอใจในงาน ประยุกต์จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Ugboro and Obeng (2000) การวัดตัวแปรการปรับปรุงคุณภาพ ประยุกต์จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Evans (2005) และการวัดตัวแปรความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ประยุกต์จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Jackson (2004) จากแนวคิดดังกล่าวนี้ จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: การมอบอำนาจมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4: การมอบอำนาจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน

ขณะเดียวกันคุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และ

ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน เนื่องจากแนวความคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Sirgy, Efraty, Siegel and Lee (2001) ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่าการทำงานต้องอาศัยแรงจูงใจของพนักงาน เป็นตัวผลักดันให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการคุณภาพที่องค์การตั้งไว้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความคำนึงถึงลูกน้อง มีโครงการคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลในความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานเพิ่มขึ้นตามมา ทั้งนี้การวัดตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน ประยุกต์จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Sirgy, Efraty, Siegel and Lee (2001) จากแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 5: คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6: คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของ พนักงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตส่วนใหญ่ศึกษาความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาคเอกชน ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ ทั้งนี้การบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การบริหารรัฐกิจมีขอบข่าย ผลกระทบ และลักษณะของการตัดสินใจที่กว้างขวางกว่าการบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชน มีความเกี่ยวข้องกับการเมือง มีการวัดผลการปฏิบัติงานจากการให้บริการ และมีลักษณะที่ล่าช้าปรับตัวได้ยากมีการเปลี่ยนแปลงน้อยเป็นกิจกรรมที่กว้างขวาง และสลับซับซ้อนต้องอาศัยกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Laohavichien, B. E. 2550: 13 – 17) ดังนั้นการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐและเอกชน จึงมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 7: ระดับความผูกพันต่อคุณภาพ ระหว่างพนักงานในองค์การภาครัฐ และพนักงานในองค์การภาคเอกชน มีความแตกต่างกัน

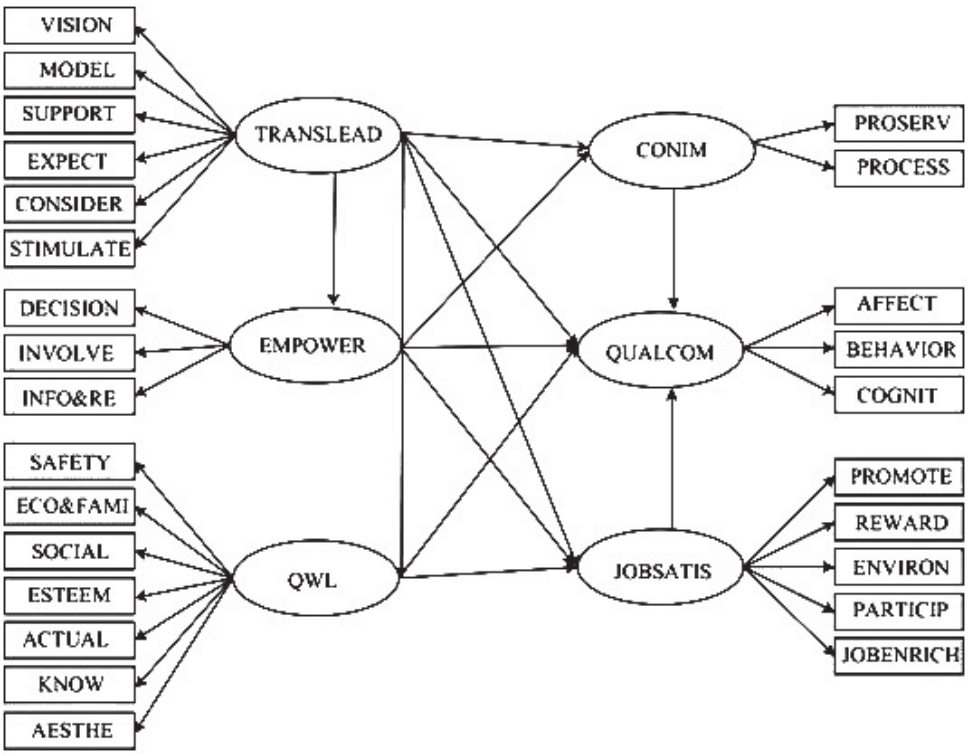
4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative methodology) เป็นหลัก เสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative methodology) ในรูปแบบการทำตามลำดับก่อนหลัง (sequential design) กล่าวคือ ในระยะแรกใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences-SPSS) และโปรแกรมลิสเรล (LISREL) จำนวนคนที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยเป็นพนักงานในองค์การภาครัฐ 2 องค์การ และภาคเอกชน 2 องค์การ จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับสลากจากรายชื่อกระทรวง และบริษัทมหาชน ได้พนักงานในองค์การภาครัฐที่เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ (1) กระทรวงอุตสาหกรรม และ (2) กระทรวงพาณิชย์ จำนวนรวม 717 คน และพนักงานในองค์การภาคเอกชน 2 องค์การ ที่เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ (1) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ (2) บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส์ จำกัด (มหาชน) จำนวนรวม 696 คน ต่อจากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi structured interview) กับบุคคลที่ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารโครงการการจัดการคุณภาพ รวมทั้งหมด 5 ท่าน เพื่อสนับสนุนผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน สามารถทำโดยการใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) ประกอบไปด้วยตัวแปรแฝง (latent variables) 6 ตัวแปร และตัวแปรประจักษ์ (observed variables) 26 ตัวแปร กล่าวคือ ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TRANSLEAD) สามารถวัดได้จากการมีวิสัยทัศน์ (VISION) การเป็นตัวแบบที่เหมาะสม (MODEL) การสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม (SUPPORT) ความคาดหวังในผลงานที่ดีเยี่ยม (EXPECT) การคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง (CONSIDER) การกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความคิด (STIMULATE) ตัวแปรการมอบอำนาจ (EMPOWER) สามารถวัดได้จากการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (DECISION) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (INVOLVE) การเข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรขององค์การ (INFO&RE) ตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) สามารถวัดได้จาก คุณภาพชีวิตด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (SAFETY) คุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ และครอบครัว (ECO&FAMI) คุณภาพชีวิตด้านสังคม (SOCIAL) คุณภาพชีวิตด้านการได้รับการยกย่อง (ESTEEM) คุณภาพชีวิตด้านการประสบความสำเร็จ (ACTUAL) คุณภาพชีวิตด้านความรู้ (KNOW) คุณภาพชีวิตด้านสุนทรียภาพ (AESTHE) ตัวแปรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CONIM) สามารถวัดได้จากการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่องในสินค้า หรือบริการ (PROSERV) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน (PROCESS) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOBSATIS) สามารถวัดได้จากการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (PROMOTE) ระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม (REWARD) สภาพแวดล้อมงานที่สนับสนุนผลผลิต (ENVIRON) การมีส่วนร่วม (PARTICIP) การเพิ่มคุณค่าในงาน (JOBENRICH) และตัวแปรความผูกพันต่อคุณภาพ (QUALCOM) สามารถวัดได้จากความผูกพันต่อคุณภาพด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFFECT) ความผูกพันต่อคุณภาพด้านพฤติกรรม (BEHAVIOR) ความผูกพันต่อคุณภาพด้านกระบวนการรับรู้ (COGNIT)

จากตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร และตัวแปรประจักษ์ 26 ตัวแปรดังกล่าว สามารถนำมาจำลองเป็นโมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน (ดังแสดงในภาพ 2)



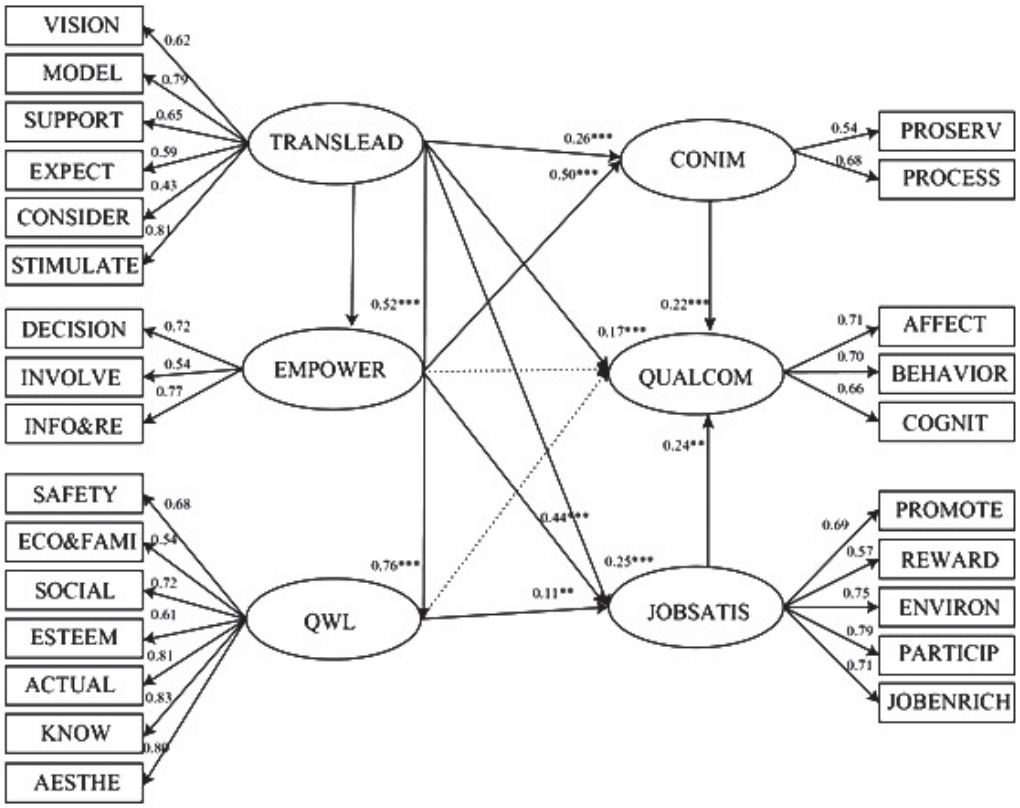
ภาพที่ 2: โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

5. ผลการศึกษา

5.1 ผลการศึกษาวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 1

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยการค้นหาขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อตัวแปรผล คือความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

ผลการศึกษาพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ (ดังแสดงในภาพที่ 3 และตารางที่ 1)



x^2 = 666.59, df = 305 p-value = 0.059, GFI = 0.91, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.05 **P < 0.05 ***P < 0.01

——————> แสดงถึงการมีอิทธิพลระหว่างตัวแปร

----------> แสดงถึงการไม่มีอิทธิพลระหว่างตัวแปร

ภาพที่ 3: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ

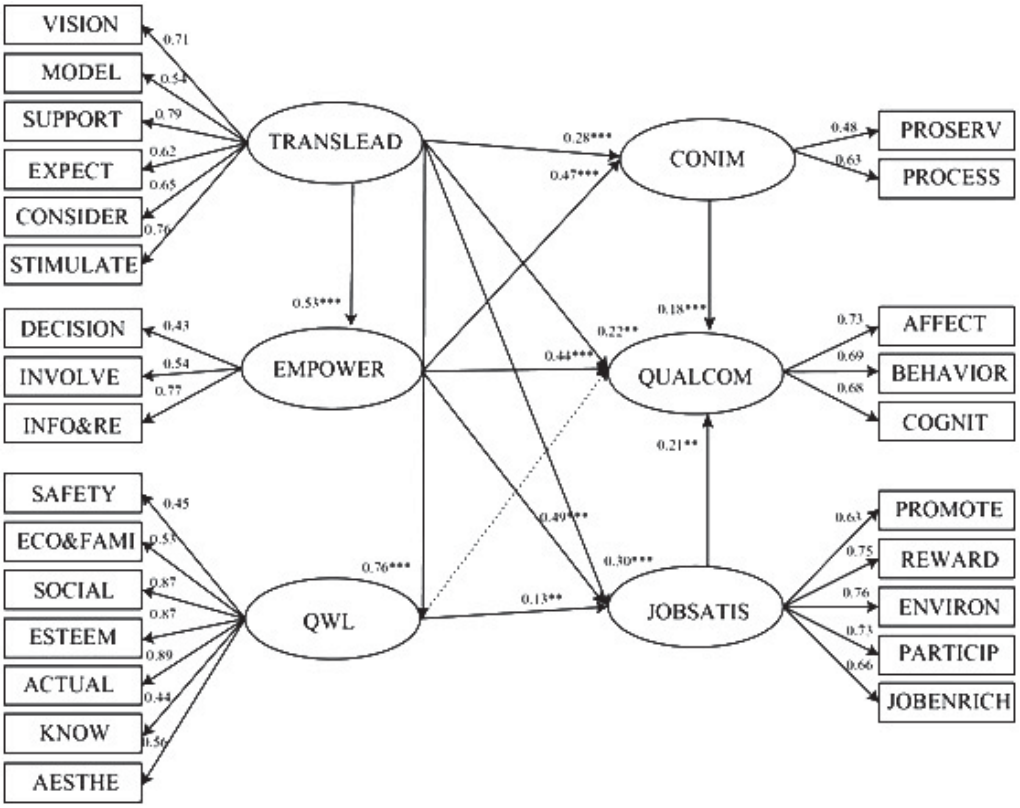
ตารางที่ 1: *ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่เป็นคะแนนมาตรฐาน (standardized solution) ระหว่างตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผลของพนักงานในองค์การภาครัฐ*

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล				
		QWL	EMPOWER	CONIM	JOBSATIS	QUALCOM
TRANSLEAD	DE	0.76***	0.52***	0.26***	0.25**	0.17**
	IE	-	-	-	0.08	0.11
	TE	0.76***	0.52***	0.26***	0.33	0.28
QWL	DE	-	-	-	0.11**	-
	IE	-	-	-	-	0.02
	TE	-	-	-	0.11**	0.02
EMPOWER	DE	-	-	0.50***	0.44***	-
	IE	-	-	-	-	0.17
	TE	-	-	0.50***	0.44***	0.17
CONIM	DE	-	-	-	-	0.12**
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	-	0.12**
JOBSATIS	DE	-	-	-	-	0.24**
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	-	0.24**

DE = อิทธิพลทางตรง (direct effect) IE = อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) TE = อิทธิพลรวม (total effect)

**P < 0.05 ***P < 0.01

ผลการศึกษาพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาคเอกชน (ดังแสดงในภาพ 4 และตาราง 2)



x^2 = 594.75, df = 314, p-value = 0.053, GFI = 0.92, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.06 **P < 0.05 ***P < 0.01

————————> แสดงถึงการมีอิทธิพลระหว่างตัวแปร

----------> แสดงถึงการไม่มีอิทธิพลระหว่างตัวแปร

ภาพที่ 4: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน

ตารางที่ 2: *ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่เป็นคะแนนมาตรฐาน (standardized solution) ระหว่างตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผลของพนักงานในองค์การภาคเอกชน*

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล				
		QWL	EMPOWER	CONIM	JOBSATIS	QUALCOM
TRANSLEAD	DE	0.76***	0.53***	0.28***	0.30***	0.22**
	IE	-	-	-	0.35	0.40
	TE	0.76***	0.53***	0.28***	0.65	0.62
QWL	DE	-	-	-	0.13***	-
	IE	-	-	-	-	0.03
	TE	-	-	-	0.13***	0.03
EMPOWER	DE	-	-	0.47***	0. 49***	0.44***
	IE	-	-	-	-	0.14
	TE	-	-	0.47***	0.49***	0.58
CONIM	DE	-	-	-	-	0.18***
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	-	0.18***
JOBSATIS	DE	-	-	-	-	0.21**
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	-	0.21**

DE= อิทธิพลทางตรง (direct effect) IE = อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) TE = อิทธิพลรวม (total effect)

**P < 0.05 ***P < 0.01

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ และเอกชน (ดังตาราง 3)

ตารางที่ 3: *การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐและเอกชน*

ตัวแปรสาเหตุ	ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ			ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.17***	0.11	0.28	0.22**	0.40	0.62
คุณภาพชีวิตการทำงาน	-	0.02	0.02	-	0.03**	0.03
การมอบอำนาจ	-	0.17	0.17	0.44***	0.14	0.58
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.12***	-	0.12	0.18***	-	0.18
ความพึงพอใจในงาน	0.24**	-	0.24	0.21**	-	0.21

จากตาราง 3 ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่ามีความสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ กล่าวคือ

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.17 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานผ่านเฉพาะตัวแปรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงานเท่านั้น การมอบอำนาจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ผ่านตัวแปรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าการมอบอำนาจในภาครัฐไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วินัย นิโครวนจำรัส ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารงานบุคคล กระทรวงพาณิชย์ ที่กล่าวว่าการมอบอำนาจในองค์การภาครัฐไม่สามารถมอบอำนาจแบบ Empowerment ที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างอิสระ โดยที่ไม่ต้องขออนุญาต

หรือขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาอีก เนื่องจากภาครัฐติดขัดในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย การมอบอำนาจในภาครัฐจะทำได้ต่อเมื่อมีกฎหมายรองรับว่าสามารถกระทำได้ ดังนั้นภาครัฐจึงมีเฉพาะการมอบอำนาจแบบ delegation of authority ที่เป็นการมอบอำนาจแบบบังคับบัญชาเท่านั้น

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.22 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ผ่านเฉพาะตัวแปรการมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงานเท่านั้น การมอบอำนาจมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.24 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาคเอกชน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า และมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในองค์การ โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เสริมศักยภาพของพนักงานให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนของพนักงาน อีกทั้งการให้คำปรึกษาด้านการทำงาน และการใช้ชีวิตแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดผูกพันต่อคุณภาพในการทำงานของตนในที่สุด

3. เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐและภาคเอกชน ผลการวิจัย พบว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบ

อำนาจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.28 รองลงมา คือ ความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.24 การมอบอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.17 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.12 และคุณภาพชีวิตการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.02 ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบอำนาจโดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.62 รองลงมา คือ การมอบอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.58 ความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.21 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.18 และคุณภาพชีวิตการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.03

และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาครัฐมีอิทธิพลรวมน้อยกว่าภาคเอกชนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.28 และ 0.62 ตามลำดับ คุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐมีอิทธิพลรวมน้อยกว่าภาคเอกชนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.02 และ 0.03 ตามลำดับ การมอบอำนาจภาครัฐมีอิทธิพลรวมน้อยกว่าภาคเอกชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.17 และ 0.58 ตามลำดับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภาครัฐมีอิทธิพลน้อยกว่าภาคเอกชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.12 และ 0.18 ตามลำดับ และความพึงพอใจในงานภาครัฐมีอิทธิพลมากกว่าภาคเอกชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.24 และ 0.21 ตามลำดับ

5.2 ผลการศึกษาวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 2

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐและระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัย พบว่า

ระดับความผูกพันต่อคุณภาพ ระหว่างพนักงานในองค์การภาครัฐ และพนักงานในองค์การภาคเอกชน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ อยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 5.29, SD = 0.76) เท่ากับระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาคเอกชน ($\overline{X}$ = 5.26, SD = 0.81) ขณะเดียวกันการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความผูกพันต่อคุณภาพ ของพนักงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา

และตำแหน่งงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ยกเว้นตัวแปรอายุการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ในองค์การภาครัฐเฉพาะพนักงานอายุการทำงาน 21-30 ปี เท่านั้นมีระดับความผูกพันต่อคุณภาพสูงกว่าพนักงานอายุการทำงานไม่เกิน 10 ปี ในขณะที่ภาคเอกชนเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 30 ปี ขึ้นไปเท่านั้นที่มีระดับความผูกพันต่อคุณภาพสูงกว่าพนักงานที่อายุการทำงานไม่เกิน 10 ปี

6. สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า องค์การภาครัฐ และเอกชน มีระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการศึกษาความผูกพันต่อคุณภาพในอดีตมีเฉพาะการศึกษาในองค์การภาคเอกชนต่างประเทศเท่านั้น และแม้ว่าตามทฤษฎีการบริหาร การบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจจะมีความแตกต่างกัน แต่เมื่อภาครัฐนำเอาแนวคิดการจัดการคุณภาพอันเป็นองค์ความรู้จากภาคเอกชนมาปรับใช้ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ และเอกชนในครั้งนี้ จึงสามารถอธิบายได้ว่าไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือเอกชน หากนำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้ จะมีระดับความผูกพันต่อคุณภาพที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการนำองค์ความรู้ทางด้านการจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์การ นอกจากเครื่องมือ และเทคนิคการจัดการแล้ว ยังครอบคลุมให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน

ทั้งนี้สอดคล้องจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าองค์การภาครัฐ และเอกชนที่นำการจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์การต่างให้ความสำคัญในความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน โดยองค์การต้องผลักดันให้พนักงานตระหนักในคุณค่าของคุณภาพในสินค้าหรือบริการ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์การในเรื่องคุณภาพร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นความรับผิดชอบของพนักงานที่ต้องทำงานให้เกิดคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้า หรือคุณภาพของการให้บริการ

อย่างไรก็ตามแม้ไม่พบความแตกต่างในระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในองค์การภาครัฐ และองค์การภาคเอกชน แต่ผลการวิจัยพบความแตกต่างในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของภาครัฐ และภาคเอกชน กล่าวคือ

การศึกษาในองค์การภาครัฐ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบอำนาจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ตามลำดับ

ขณะที่การศึกษาในองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการมอบอำนาจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ การมอบอำนาจ ความพึงพอใจในงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ตามลำดับ

6.1 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาครัฐ

การเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพขององค์การภาครัฐ องค์การควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด กล่าวคือ ผู้นำในองค์การภาครัฐต้องสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความคิด ค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดคุณภาพ การส่งเสริมการทำงานแบบเป็นทีม แทนการทำงานแบบต่างคนต่างทำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่ตนสังกัดได้ โดยให้ลูกน้องเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบเพื่อพัฒนาการทำงานของพวกเขา ลดการสร้างผลงานให้กับผู้นำที่อาศัยผลงานจากลูกน้อง แต่ส่งเสริมให้ทุกคนทำงานเพื่อผลงานของหน่วยงานตนแทน และผู้นำในองค์การภาครัฐต้องเป็นตัวแบบที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง การทำงานย่อมบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย ด้วยเหตุนี้หากองค์การภาครัฐมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลทำให้ระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐสูงขึ้น ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561) ให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบราชการไทย มุ่งเน้นให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในระบบราชการ ดังนั้น ในทางปฏิบัติควรมีการจัดอบรมข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นได้ทั้งนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (visionary thinker) นักพัฒนาและวางแผน (developer & planner) และนักปฏิบัติ (operator) อย่างสมดุล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐรองลงมา คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญของความพึงพอใจในงานของพนักงานภาครัฐ คือ การมีส่วนร่วม พนักงานในภาครัฐควรมีส่วนเกี่ยวข้องในการกระบวนการจัดการคุณภาพ สามารถแสดงความคิดเห็นเสนอแนวทางในการจัดการคุณภาพของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การมีข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น การมีคู่มือ หรือแนวปฏิบัติในการทำงาน เป็นต้น ขณะที่ตัวแปรที่มีน้ำหนักรองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนให้หน่วยงานภายในปรับปรุงสภาพแวดล้อมงานที่สนับสนุนผลผลิต ให้มีสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ในการทำงานที่มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี การมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการทำงาน นอกจากนี้ การปรับปรุงระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม มีการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีระบบคุณธรรมที่มาจากการประเมิน ผลงานของพนักงาน และให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาทักษะอาชีพ เช่น การส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม การจัดสัมมนา เพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้เมื่อองค์การสามารถสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น

ในขณะที่การมอบอำนาจในภาครัฐ แม้ว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ แต่การมอบอำนาจก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน อันนำไปสู่ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในที่สุด ในอดีตการมอบอำนาจในภาครัฐที่ผ่านมาติดขัดเรื่องข้อกฎหมายในการให้อำนาจแก่ผู้รับมอบอำนาจ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ได้มอบอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใด ตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้น ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นปฏิบัติราชการแทน ทำให้สามารถอำนวยความสะดวก และสนองความต้องการของประชาชน เพื่อความคุ้มค่า ความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบที่เหมาะสม และไม่เป็นการเพิ่มขั้นตอนหรือระยะเวลาในการใช้อำนาจ รวมทั้งไม่ต้องผ่านการพิจารณาของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มากเกินความจำเป็น ดังนั้นเมื่อภาครัฐมีกฎหมายรองรับการมอบอำนาจ หน่วยงานราชการจึงควรพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยการกำหนดรูปแบบศูนย์บริการร่วม (one stop service) หรือการให้

บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (single window) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระบบงานบริการที่มาจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่หลากหลายมาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียวกัน เป็นการมอบอำนาจจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้สถานที่เดียว

ขณะเดียวกันแม้คุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน แต่คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอในงานของพนักงาน อันนำไปสู่ความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในที่สุด แนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้กับส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ในมาตรา 34 บัญญัติไว้ว่า “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการ อย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี” และมาตรา 72 บัญญัติว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ.....” คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 - 2556 รวม 4 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านส่วนตัว ได้แก่ การส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพเพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพที่ดี การเสริมสร้างให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม ได้แก่ การส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรัก และความสามัคคีภายในองค์กร (4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การส่งเสริมให้ส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออม และการบริหารจัดการด้านการเงินให้แก่ข้าราชการ การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ จากผลการวิจัยตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในภาครัฐ

คือ คุณภาพชีวิตด้านความรู้ และคุณภาพชีวิตด้านการประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาครัฐ องค์การภาครัฐควรเน้นความสำคัญไปที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาเพิ่มขึ้น การศึกษาดูงานในองค์การเอกชนหรือองค์การภาครัฐที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานของตน ก่อให้เกิดการเพิ่มทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น

6.2 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานภาคเอกชน

การเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพขององค์การภาคเอกชน องค์การควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด กล่าวคือ ผู้นำในองค์การภาคเอกชน ต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรับรู้ และเข้าใจในเป้าหมายหลักในการทำงานของหน่วยงานที่ตนสังกัด เพื่อทุกคนช่วยกันทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานของตนทำงานกันเป็นทีม เพื่อดึงเอาศักยภาพของพนักงานที่ถนัดในแต่ละด้านมาร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจึงต้องสร้างทัศนคติใหม่ให้แก่ลูกน้องว่าการทำงานเป็นทีมดีกว่าการทำงานแบบพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความคิดที่มีลักษณะแบบสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาความคิดต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์การภาคเอกชนควรมีการส่งเสริมการอบรมเพิ่มพูนความรู้ทักษะต่าง ๆ ให้กับผู้นำในแต่ละหน่วยงานขององค์การเพื่อให้ผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ นำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับลูกน้องในหน่วยงานตนต่อไป

การมอบอำนาจของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญรองลงมาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาคเอกชน กล่าวคือ องค์การภาคเอกชนต้องสนับสนุนให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมาย โดยพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรขององค์การได้อย่างสะดวก เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีในการจัดการคุณภาพของงานที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดคุณภาพของสินค้า หรือคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้องค์การภาคเอกชนควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ ย่อมรู้ถึงสภาพการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ย่อมก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ตรงจุด

สามารถแก้ไขปัญหาที่สาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง ในขณะที่การกำหนด การแก้ไขโดยการสั่งการจากระดับบนลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ บางกรณีเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้องค์การภาคเอกชน ควรส่งเสริมให้มีการ “ควบคุมด้วยตนเอง” (self-control) ต้องมีการมอบหมายให้พนักงานมากที่สุดเท่าที่ทำได้ เมื่อพนักงานได้รับการมอบอำนาจที่สูงขึ้น ย่อมส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในภาคเอกชนเพิ่มขึ้น

ขณะที่ความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาคเอกชน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ด้วยเหตุนี้การเพิ่มระดับความผูกพันต่อคุณภาพองค์การต้องหาวิธีสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาคเอกชนให้สูงขึ้น โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนผลผลิต สถานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัย มีสุขอนามัยในที่ทำงานที่เหมาะสม ประเทศไทยการประกอบกิจการของภาคเอกชนโดยเฉพาะการประกอบกิจการทางด้านอุตสาหกรรม ปัจจุบันมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการควบคุมให้ผู้ประกอบการต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขอนามัย ได้แก่ พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 เป็นการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นหากองค์การภาคเอกชน ซึ่งมีอิสระในการกำหนดแนวนโยบายของตัวเองมากกว่าภาครัฐ สามารถเพิ่มสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานย่อมมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้องค์การภาคเอกชนควรมีระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม มีความเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทน องค์การต้องสามารถให้รางวัลได้เท่ากับการลงแรงของพนักงาน หรือมีความสมดุลกัน ย่อมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ ด้วยเหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะพนักงานจะเกิดความเปรียบเทียบทั้งในองค์การและระหว่างองค์การ

ขณะเดียวกันการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาคเอกชน เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน ทั้งนี้องค์การที่มีการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ เพื่อให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง องค์การต้องหาเทคนิคการจัดการและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากผลการวิจัยตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน ดังนั้นองค์การภาคเอกชนต้องค้นหากระบวนการทำงานแบบใหม่มาปรับปรุงการทำงาน ดังเช่นในปัจจุบันมีการนำแนวความคิดของเสียเป็นศูนย์ (zero defect) มาใช้ในองค์การ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อให้สินค้าที่ผลิตมีความเสียหายน้อยที่สุด จนกระทั่ง

ไม่มีของเสียเลย และนอกจากจะไม่มีของเสียแล้ว การผลิตต้องทันต่อเวลาที่กำหนดตามความต้องการของลูกค้า (just in time) การปรับปรุงกระบวนการทำงานต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาจัดการ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาดูแลกระบวนการผลิตในทุกขั้นตอน การใช้เทคนิคทางด้านวิศวกรรมชั้นสูงในการออกแบบเครื่องจักรที่ทันสมัย เป็นต้น

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในภาคเอกชน แม้ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน แต่คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจากผลการวิจัยตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการประสบความสำเร็จ คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการได้รับการยกย่อง ตามหลักทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Maslow ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มนุษย์ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคมและต้องการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม พนักงานคนใดที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมองค์การ จะมีความรู้สึกถึงแรงสนับสนุนขององค์การ และเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นองค์การภาคเอกชนควรหาวิธีการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานเข้าสู่สังคมองค์การ ตัวอย่างเช่น การกำหนดรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน พนักงานดีเด่นประจำปี โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาการให้รางวัลอย่างชัดเจน (key performance indicator) และรวมไปถึงการกำหนดเกณฑ์ในการปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (job promotion) อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม ได้รับการยกย่องจากองค์การ และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ได้รับความก้าวหน้า ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับมอบหมาย มีความเต็มใจที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ งานที่ตนได้รับมอบหมายมีคุณภาพสูงขึ้น พนักงานย่อมมีความผูกพันต่อคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นในที่สุด

6.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยตามกรอบแนวความคิดความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานในครั้งนี้ ศึกษาจากพนักงานในองค์การภาครัฐ และเอกชนที่นำการจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์การเพียง 4 องค์การ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรที่จะศึกษาเพิ่มเติมไปยังองค์การภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบผลการวิจัย และเป็นการขยายขอบเขตงานวิจัยให้มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยอาจมีความแตกต่างกัน

ขณะเดียวกันงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานเพียง 5 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน การมอบอำนาจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในงาน ซึ่งยังมี

ตัวแปรอีกจำนวนมากที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงาน เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างขององค์การ เป็นต้น จึงควรที่จะศึกษาเพิ่มเติมในตัวแปรอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับความผูกพันต่อคุณภาพของพนักงานต่อไปในอนาคต

References

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Beverly Hills, CA: Sage.

Evans, J. (2005). *Total quality management, organization, and strategy.* Toronto, Canada: Thomson South-Western.

Jackson, P. R. (2004). Employee commitment to quality: Its conceptualization and measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7): 714-730.

Laohavichien, T. (2004). *Leadership and quality management: A comparison between the U.S. and Thailand.* Unpublished doctoral dissertation, the Graduate School of Clemson University, Clemson, SC.

Laohavichien, U. (B. E. 2550). *Rattaprasasanasart: Laksanavicha lae miti tang tang.* Bangkok: Semadham Printing.

Lorsuwannarat, T. (B. E. 2550). *Trisadi ongkarn samaimai.* Bangkok: National Institute of Development Administration.

Simachokdi, W. (B. E. 2550). *Kumue pattana ongkarn su kwam penlert.* Bangkok: National Book Internaltional.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). The new measure of Quality of Work Life (QWL) base on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55: 241-302.

Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organization: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5: 247-272.