



**ผลกระทบของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับ
การทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์การของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์**

**The Effect of Employee Well-Being, Work-Life Balance, Organizational
Culture on Employee Commitment of Car Dealer Business**

วรัญญา ดุษดี Waranya Dudsadee^{1*}, พวงเพ็ชร์ วัชรอยู่ Phuangphet Wacharayoo²,
อภิญญา หิรัญวงษ์ Apinya Hirunwong³

¹ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² กศ.ด., รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

³ ศศ.ด., รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 165 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ความผาสุกของพนักงานด้านอิสรภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้ร้อยละ 74.7

* E-mail address: warunya.gis@gmail.com

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร, ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ABSTRACT

This paper aims to study the effect of employee well-being, work-life balance, organizational culture that could predict employee commitment in a Motor Sales. Samples of the study 165 workers in a Motor Sales. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. The results show that the levels of organizational culture, work-life balance, employee well-being and employee commitment were high level; multiple regressions indicated that employee well-being (autonomy), work-life balance (satisfaction balance and workload) could jointly predict employee commitment at the 74.7 percent and at the significant of the 0.001 level.

Keywords: Employee Commitment, Employee Well-Being, Work-Life Balance, Organizational Culture

บทนำ

การประกอบกิจการใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายในการทำงานสูงสุดเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาเป็นผลกำไร และการได้มาซึ่งผลกำไรมากหรือน้อยนั้นมักจะขึ้นอยู่กับ “ต้นทุน” เป็นหลัก ต้นทุนในการประกอบกิจการ รวมถึง “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อต้นทุนโดยรวม (ณรงค์วิทย์, 2549) ซึ่งหลักการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบันคือการมองทุนนั้นให้เป็นสินทรัพย์ (Asses Center) ที่เพิ่มค่าได้ (Schultz and Schultz, 2010) ฉะนั้นพนักงานจึงนับว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะพนักงานที่มีศักยภาพนั้นสามารถนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ทำให้ได้มาซึ่งผลกำไร แต่การได้มาซึ่งผลกำไรในการประกอบกิจการใดๆ นั้น ย่อมมีความเสี่ยง ซึ่งองค์กรที่ทำการศึกษาค้นคว้านี้มีพนักงานเข้าใหม่หมุนเวียนอยู่เป็นประจำปัญหาที่พบ คือ การปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การทำงานร่วมกันของพนักงาน ทักษะของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร รวมถึงความซื่อสัตย์ของพนักงานต่อองค์กร อีกทั้งพนักงานที่มีศักยภาพและมากประสบการณ์ลาออกจากองค์กรเพื่อไปประกอบธุรกิจส่วนตัว หรือพนักงานถูกบริษัทใหญ่ดึงตัวให้ไปทำงานด้วยข้อเสนอที่ดีกว่า เหล่านี้ส่งผลต่อต้นทุนขององค์กรในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการฝึกหัดพนักงานใหม่ที่มีมากขึ้น

กลยุทธ์ที่โดดเด่นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร เพื่อช่วยองค์กรให้สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการเชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรและงานไว้ด้วยกัน (จิรประภา, 2552) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ ความผาสุกของพนักงาน มีผลการศึกษาที่เชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผาสุกของพนักงานในเชิงบวกว่า ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกดีต่อองค์กร และมีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Meyer and Maltin, 2010) ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่มีหลักฐานทางการศึกษาพบว่า หากพนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดอัตราการขาดงานและการลาออกได้ (Kumar and Chakra borty, 2013) และหลักฐานทางทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง Robbins and Judge (2011) มีแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเพิ่มความเข้มข้นของพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวมานี้ จึงสนใจศึกษาความผาสุกของการทำงานของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป พนักงาน โดยหวังว่าผลจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาศักยภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์ระหว่างความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง

ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปใช้ประโยชน์ประกอบการบริหารงานบุคคลในองค์กรทั่วไป เกี่ยวกับการแสดงออกของพนักงานด้านความผูกพันต่อองค์กร มีการร่วมสร้างวัฒนธรรมที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผาสุกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ให้พนักงานมีศักยภาพและคงอยู่กับองค์กรเพื่อผลิตผลงานที่มีคุณภาพแก่องค์กรต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารงานวิจัย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวิจัย ทั้งหมด 4 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Commitment)

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ภาษาอังกฤษในการศึกษามีการใช้คำที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่ใช้คำว่า Employee Commitment หรือ Employee Engagement ซึ่งคำเหล่านี้สามารถใช้แทนกันได้ และมีความหมายโดยนัยใกล้เคียงกัน (สุรัสวดี, 2549) แต่ความแตกต่าง คือ Employee Commitment จะมุ่งให้เกิดกับองค์กร แต่ Employee Engagement มุ่งให้เกิดในการทำงาน (พิชิต, 2554) นิยามความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกและการแสดงออกที่มีต่อองค์กรของพนักงานแต่ละคน (Muchinsky, 1993) เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร และความสนใจในงาน พนักงานรู้สึกถึงความจงรักภักดีต่อผู้ว่าจ้างหรือองค์กร และเป็นความตั้งใจจะคงอยู่ในองค์กร (Greenberg, 2005) ความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของพนักงาน มีความเกี่ยวข้องกับระดับความจงรักภักดีของพนักงาน (รัตติกรณ์, 2554)

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ และแสดงออกถึงความเชื่อในค่านิยม เป้าหมายขององค์กร อุทิศตนเพื่อเป้าหมายขององค์กร มีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร ต้องการจะทำงานให้กับองค์กร แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้สึก หมายถึง พนักงานรับรู้ความเป็นส่วนหนึ่งของตนในองค์กร พุ่มพวงกาย และแรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจอุทิศตนทำงานให้กับองค์กร และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ด้านความต่อเนื่อง หมายถึง พนักงานไม่ละทิ้งจากงานและองค์กร แสดงออกว่าจะทำงานอยู่กับองค์กร ไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เพราะเหตุผลด้านสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

3. ด้านบรรทัดฐาน หมายถึง พนักงานแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากเหตุผลด้านคุณธรรม และจริยธรรม เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม และบรรทัดฐานทางสังคม จึงคิดว่าตนสมควรทำงานในองค์กรนี้ต่อไป

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันของพนักงานที่เกิดกับองค์กร โดยเลือกศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1991) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะทำงานเพื่อองค์กร เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองสอดคล้องกับองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติต่อองค์กร มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่เปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน เกิดจากการที่บุคคลนั้นพิจารณาถึงผลเสียของการละทิ้งการเป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในองค์กร

1.3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจ ข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคคลที่มีต่อองค์กร พนักงานรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร สัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานและการปรับตัวขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะตอบสนองต่อการด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Well-Being)

ความผูกพันของพนักงาน เป็นประสบการณ์การเรียนรู้การรับรู้ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเหตุการณ์ที่บุคคลปรารถนาให้เป็น อาจมองในแง่ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (Campbell, 1976)

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานทางอารมณ์เชิงบวกมากกว่าเชิงลบ มีความสุขสมบูรณ์ทั้งทางกาย สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา มีการตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง แล้วนำมาจัดการหรือรับมือกับความเครียดได้ ยอมรับในตนเอง มองสภาพแวดล้อมเป็นธรรมชาติ รู้สึกพึงพอใจในชีวิต มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น แบ่งเป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น หมายถึง พนักงานมีเข้าใจผู้อื่น มีความไว้วางใจต่อบุคคลรอบข้าง เน้นความสำเร็จร่วม มีการแนะนำ ชี้นำให้กับบุคคลอื่นๆ พนักงานแต่ละคนสามารถพูดคุย ปรึกษา กับหัวหน้างาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในงานได้

2. ด้านจัดการควบคุมสิ่งแวดล้อม หมายถึง พนักงานเลือกหรือสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสภาพจิตใจของตนเอง และควบคุมทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อมให้เกิดผลดีกับตนเองและส่วนรวม

3. ด้านเป้าหมายในชีวิต หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีเป้าหมาย เข้าใจในเป้าหมายของชีวิต มีทิศทางกระตือรือร้นตั้งใจ และรู้สึกว่าชีวิตมีความหมาย

4. ด้านการเจริญเติบโต หมายถึง พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดรับประสบการณ์ใหม่ พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ เข้าใจในศักยภาพที่แท้จริงของตนเองและเกิดการพัฒนาด้านตนเอง

5. ด้านยอมรับตนเอง หมายถึง พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดี รับรู้คุณลักษณะของตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง มีความพร้อมด้านวุฒิภาวะ ยอมรับตนเองทั้งในอดีตและปัจจุบัน

6. ด้านอิสรภาพ หมายถึง พนักงานแสดงออกถึงความมีอิสระด้านความคิดและพฤติกรรม สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทนต่อแรงกดดันของสังคม และประเมินตนเองตามความเป็นจริงได้

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวคิดของ Ryff (1989) ที่ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) การนำความสามารถของตนเองไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม มีความพร้อมด้านวุฒิภาวะ เป็นทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงบวกที่สำคัญในการทำงาน

2.2 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น (Positive Relations with Others) เน้นให้ความสำคัญกับการมีมิตรจิต การเข้าใจและรู้สึกร่วมกับความรู้สึกของผู้อื่น มีความห่วงใยผู้อื่น เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ไว้วางใจบุคคลรอบข้าง เน้นความสำเร็จในกลุ่มที่ใกล้ชิดสนิทสนม และมีการแนะนำ ชี้ทิศทางให้กับบุคคลอื่นๆ

2.3 อิสระภาพ (Autonomy) การตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ความเป็นอิสระ และการกำกับตนเองจากภายใน การรู้แจ้งในตนเองและเห็นหน้าที่ในการปกครองตนเอง มีมาตรฐานส่วนตัวในการพัฒนาตนเอง ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ของคนส่วนใหญ่ ทนต่อแรงกดดันจากสังคม

2.4 การจัดการควบคุมสภาพแวดล้อม (Environmental Mastery) เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเลือกหรือสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสภาพจิตใจของตนเองได้ การกำหนดคุณลักษณะของสุขภาพจิต สามารถจัดการดำเนินการและควบคุมสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เน้นความสามารถอยู่เท่าทันโลกและเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ผ่านทางร่างกายหรือจิตใจ บุคคลเห็นโอกาสจากสิ่งแวดล้อม และการควบคุมสิ่งแวดล้อม

2.5 เป้าหมายในชีวิต (Purpose in Life) บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิต เน้นความเข้าใจในเป้าหมายของชีวิต มีทิศทางและมีการกระทำอย่างตั้งใจ การที่มีเป้าหมาย มีความตั้งใจ และมีทิศทาง เป็นสิ่งที่สนับสนุนความรู้สึกว่าชีวิตนั้นมีความหมาย

2.6 การเติบโตของบุคคล (Personal Growth) การพัฒนาศักยภาพต่อเนื่อง เติบโตและขยายขยายมากขึ้น มีความต้องการรู้จักตนเองดีและรับรู้ถึงศักยภาพที่แท้จริง การเปิดรับประสบการณ์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ หรืองานที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นภาวะการที่พนักงานสามารถจัดการเวลาในการดำเนินชีวิตทั้งการทำงาน ครอบครัว สังคม และตนเองให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม (สำนักงานข้าราชการและพลเรือน, 2550) การจัดการเวลา และการสนับสนุนการจัดการในการทำงาน หรือความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Lockwood, 2003)

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในการจัดการและจัดสรรเวลาในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม จัดการสัดส่วนของภาระงาน กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ การปรับบทบาทในชีวิต และบทบาทในสังคมได้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของตนเองและเกิดความพึงพอใจ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเวลา หมายถึง การแสดงออกของพนักงานให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาในการทำงานและบทบาทหน้าที่อื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม จัดสรรและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การดูแลครอบครัว กิจกรรมส่วนตัว และการมีส่วนร่วมในสังคมได้อย่างสมดุล

2. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานมีความยินดีและเต็มใจเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านหน้าที่การงานและกิจกรรมนอกเหนืองานได้อย่างสมดุล

3. ด้านความพึงพอใจ หมายถึง พนักงานรู้สึกพึงพอใจในความสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการะงานและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในครอบครัว

4. ภาระงานที่หนักเกินไป หมายถึง พนักงานสามารถจัดการภาระงานที่มากเกินไปได้เสร็จสมบูรณ์ในแต่ละวัน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไปเวลาที่จำกัด หรืองานที่ได้รับมอบหมายเกินความสามารถ

5. การปรับตัว หมายถึง พนักงานสามารถปรับตัวต่อชั่วโมงการทำงาน มีความยืดหยุ่นต่อความกดดันจากที่ทำงานและที่บ้าน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ผู้วิจัยให้ความสนใจและมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ทำการศึกษาคั้งนี้ คือ

แนวคิดของ Greenhaus *et al.* (2003) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านเวลา (Time Balance) คือการให้เวลากับงานและครอบครัวเท่าๆ กัน

2) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) คือการให้ระดับการมีส่วนร่วมกับงานและครอบครัวเท่าๆ กัน

3) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) คือ การมีระดับความพึงพอใจในงานและครอบครัวเท่าๆ กัน

แนวคิดของ Woodward (2007) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ภาระงานที่หนักเกินไป (Workload) คือ การรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และภาระงานที่บ้านในแต่ละวันรวมถึงวันหยุด ซึ่งบางครั้งพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ตามเวลาที่จำกัด

แนวคิดของ Hyman and Summers (2004) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการปรับตัว (Temporal Adjustment) เป็นการปรับตัวของพนักงานต่อชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความกดดันจากที่ทำงานและครอบครัว

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบการมีส่วนร่วมของการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อ ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Schein, 1990) เป็นระบบที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกองค์กร ทำให้องค์กรหนึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร (Robbins and Judge, 2011)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ และวิถีชีวิตที่ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคลในองค์กรที่ทำการศึกษา แบ่งเป็น

1. แบบปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของพนักงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อหวังสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรให้เพิ่มขีดความสามารถในการ
วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และ อภิญญา หิรัญวงษ์

สนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาในทันทีได้เมื่อเกิดความจำเป็น ทำให้เกิดการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองทำในสิ่งใหม่ องค์การเน้นการให้รางวัลแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

2. แบบเครือข่าย หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในการให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาตนเอง ร่วมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ ความเอาใจใส่ ทั้งต่อพนักงานด้วยกันเองและลูกค้าที่เกี่ยวข้อง

3. แบบเน้นบทบาท หมายถึง การแสดงออกของพนักงานตามบทบาทอย่างชัดเจน มีลำดับขั้น ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ตามโครงสร้างขององค์การ ตามกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

4. แบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง พนักงานมีความตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งเป้าหมายการทำงาน เกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ และมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่ทำการวิจัยครั้งนี้ คือ

แนวคิดของ Daft (2013) ประกอบด้วย

1) แบบปรับตัว เน้นกลยุทธ์ในการจัดการสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อให้ภายในองค์การเกิดพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

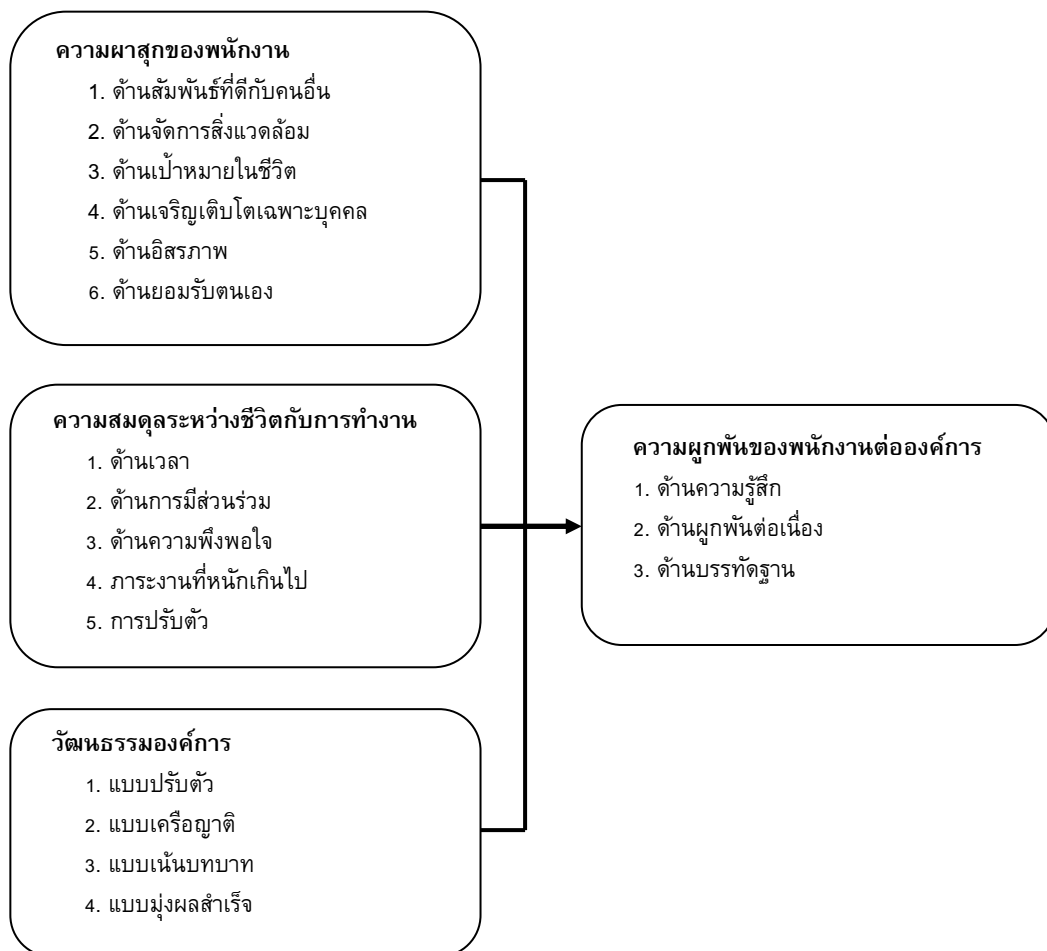
2) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Clan Culture) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เน้นความต้องการของพนักงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ร่วมกันทำงานเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นความร่วมมือ เอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานกับลูกค้า หลีกเลี่ยงความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ

แนวคิดของ Schein (1992) ประกอบด้วย

1) วัฒนธรรมเน้นบทบาท (Role Culture) มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยควบคุมดูแลน้อย แล้วระบุบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description)

2) วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) พนักงานในองค์การมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน เป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทเวลาและพลังในการทำงานเป็นอย่างมาก มีการตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น และทำงานด้วยความกระตือรือร้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ
สามารถรวมพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งได้

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายขาย ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายธุรการ บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 290 คน ที่มีสภาพความเป็นพนักงานอยู่ ณ วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2558 จำนวน 290 คน ทำการสุ่มการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างใน ธานินทร์, 2552) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 คน จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดตัวอย่างของพนักงานในแต่ละสายงานตามสัดส่วน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 1: การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง

ฝ่ายงาน	จำนวนกลุ่มประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายบริการลูกค้า	165	94
ฝ่ายขาย	65	37
ฝ่ายอะไหล่	40	22
ฝ่ายบัญชี	10	6
ฝ่ายธุรการ	10	6
รวมทั้งสิ้น	290	165

การเก็บและรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเป็นปรนัย (Objectivity) ในการใช้คำ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานองค์การแห่งหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความสัมพันธ์ (Item-Total Correlation) ของข้อคำถามรายข้อ และคะแนนรวมรายด้าน แล้ววิเคราะห์คำนวณความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และเติมข้อความที่เกี่ยวข้องตามความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อายุงานในองค์กร จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Draft (2013) และ Schein (1992) มาปรับใช้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบเครือญาติ แบบเน้นบทบาท และแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 21 ข้อ จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ แบบปรับตัว มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.757 แบบเครือญาติ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.843 แบบเน้นบทบาท ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.780 แบบมุ่งผลสำเร็จมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.611

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยนำองค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของ Greenhaus *et al.* (2003), Woodward (2007) และ Hyman and Summers (2004) มาปรับใช้ ประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 5 ด้าน คือ ความสมดุลด้านเวลา ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความพึงพอใจ ภาระงานที่หนักเกินไป และด้านการปรับตัว เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 22 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.939

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผาสุกของพนักงาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด 6 มิติ ของ Ryff (1989) ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ด้านการควบคุมสิ่งแวดล้อม ด้านเป้าหมายในชีวิต ด้านการเติบโตของบุคคล การยอมรับตนเอง และด้านความมีอิสระภาพ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ระดับของการประเมิน 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.954

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ของ Meyer and Allen (1990) ประกอบด้วย ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึกซึ้ง ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ระดับของการประเมิน 5 ระดับ จำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.923

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ใช้ในการอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และระดับของตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

3. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ระหว่างตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับความพึงพอใจของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

พนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งทั้งหมด 165 คน เป็นเพศชายจำนวน 91 คน (ร้อยละ 55.2) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปีจำนวน 82 คน (ร้อยละ 49.7) มีอายุเฉลี่ย 30.8 ปี มีสถานภาพโสด 86 คน (ร้อยละ 52.1) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 64 คน (ร้อยละ 38.8) รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 30.3) อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงต่ำกว่า 8 ปี จำนวน 137 คน (ร้อยละ 83)

2. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงาน (n = 165)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.93	0.51	สูง
1. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น	3.93	0.59	สูง
2. ด้านการควบคุมสิ่งแวดล้อม	3.98	0.63	สูง
3. ด้านเป้าหมายในชีวิต	3.93	0.60	สูง
4. ด้านการเติบโตของบุคคล	3.93	0.55	สูง
5. ด้านอิสรภาพ	3.89	0.58	สูง
6. การยอมรับตนเอง	3.91	0.56	สูง

จากตารางที่ 2 พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจด้านอิสรภาพ ด้านการยอมรับตนเอง ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ด้านความสามารถในการจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการมีเป้าหมายในชีวิต ด้านการเติบโตของบุคคล อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.91, 3.93, 3.98, 3.93 และ 3.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 3: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (n = 165)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.93	0.53	สูง
1. ด้านเวลา	3.94	0.58	สูง
2. ด้านการมีส่วนร่วม	3.94	0.61	สูง
3. ด้านความพึงพอใจ	3.98	0.63	สูง
4. ด้านภาระงานที่หนักเกินไป	3.89	0.57	สูง
5. ด้านการปรับตัว	3.93	0.63	สูง

จากตารางที่ 3 พนักงานมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานระดับสูง ความสมดุลด้านเวลา ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความพึงพอใจ ภาระงานที่หนักเกินไป และด้านการปรับตัว ทุกด้านอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.94, 3.98, 3.89 และ 3.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 4: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กร (n = 165)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
วัฒนธรรมองค์กร			
1. แบบปรับตัว	3.96	0.52	สูง
2. แบบเครือข่าย	3.95	0.54	สูง
3. แบบเน้นบทบาท	3.95	0.59	สูง
4. แบบมุ่งผลสำเร็จ	3.95	0.61	สูง

จากตารางที่ 4 พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ทุกด้านอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.95, 3.95 และ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 5: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (n = 165)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	3.91	0.59	สูง
1. ด้านความรู้สึก	3.91	0.60	สูง
2. ด้านการความต่อเนื่อง	3.89	0.60	สูง
3. ด้านบรรทัดฐาน	3.89	0.68	สูง

จากตารางที่ 5 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง ด้านบรรทัดฐาน ทุกด้านอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91, 3.89 และ 3.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 6: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (n=165)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b (SE b)	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta)	ค่า t-test นัยสำคัญ (t)	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน					
ด้านความพึงพอใจ	0.216	0.059	0.240	3.674	0.000
ภาระงานที่หนักเกินไป	0.225	0.061	0.225	3.672	0.000

ตารางที่ 6: (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ (b)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b (SE b)	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta)	ค่า t-test นัยสำคัญ (t)	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)
ความพึงพอใจของพนักงาน					
ด้านอิสรภาพ	0.492	0.056	0.500	8.824	0.000
ค่าคงที่ (Constant) = 0.245					
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) = 0.867 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) = 0.752 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้ R^2_{Adj} = 0.747 Overall F = 162.808 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) = 0.000					

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานด้านอิสรภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ และภาระงานที่หนักเกินไป สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้ร้อยละ 74.7

สมการพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในรูปแบบคะแนนดิบ

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร = 0.245 (ค่าคงที่) + 0.492 (ความพึงพอใจของพนักงานด้านอิสรภาพ) + 0.189 (ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ) + 0.203 (ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไป)

สมการพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร = 0.500 (ความพึงพอใจของพนักงานด้านอิสรภาพ) + 0.240 (สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ) + 0.225 (ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไป)

จากสมการพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงสุดคือ ความพึงพอใจของพนักงานด้านอิสรภาพ รองลงมา คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไป ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความผาสุกของพนักงานด้านอิสรภาพ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพราะพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี และมีสถานภาพโสด จึงมีลักษณะการทำงานแบบเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไขมากนัก แต่องค์กรก็มีเป้าหมายการทำงานที่มีความท้าทาย จากการที่มีนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาตลอด พนักงานได้เรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งหลายครั้งที่องค์กรให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองก่อน การเปิดกว้างในการรับความคิดเห็นของพนักงานให้นำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมทักษะและความสามารถที่ตนมีมาใช้ในการทำงานจริง พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง เมื่อมีการสั่งงานหัวหน้าจะให้แนวทางแล้วปล่อยให้พนักงานได้คิดวางแผนและทำงานด้วยตนเองก่อนเมื่อมีปัญหาหรือพนักงานต้องการคำแนะนำจึงเข้าไปช่วยไม่เข้าไปควบคุมทุกขั้นตอน ในบางครั้งพนักงานจะแสดงออกถึงความอึดสาหัสทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า ให้การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องมีการร้องขอ เป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ อีกทั้งเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและทำงานในแบบของตนเอง ส่งผลให้พนักงานปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เกิดความต้องการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถของตน เพราะความท้าทาย และความอิสระจากการทำงานนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Naqvi *et al.* (2013) ที่ศึกษาพบว่า การเพิ่มอิสรภาพในการทำงานส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Geiger (2013) พบว่าความยืดหยุ่นและความมีอิสรภาพมีผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพราะพนักงานได้รับผลตอบแทนจากบริษัทเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น เบี้ยขยัน โบนัสประจำปี และการปรับขึ้นเงินเดือน รู้สึกว่าผลตอบแทนที่ได้มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น รวมทั้งผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้จากการทุ่มเททำงานมีการปรับตามผลการปฏิบัติงานและอายุงาน พนักงานจึงทุ่มเททำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ พนักงานส่วนใหญ่มีที่พักอยู่ใกล้กับองค์กรจึงสะดวกต่อการเดินทาง และสามารถจัดสรรเวลาเพื่อการดูแลสุขภาพ ออกกำลังกาย และพักผ่อน และการที่พนักงานได้ร่วมมือกับบริษัทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมาจากนโยบายของบริษัทแม่ องค์กรมีโครงการณรงค์ให้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและช่วยเหลือสังคมโดยการให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทแม่ และบริษัทในเครือ เช่น โครงการปลูกต้นไม้เพื่อรักษาสมดุลสิ่งแวดล้อมในวันแม่ การจัดโครงการช่วยเหลือเด็กยากไร้ เป็นต้น ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกด้านบวกต่อองค์กร ทั้งนี้องค์กรได้ให้ความสำคัญทั้งผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานควบคู่กัน พนักงานจึงพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของตน ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมรรรัตน์ แก้วทวี และ อารีย์วรรณ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน บรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผลวิจัย ดุษดี, พวงเพชร วัชรอยู่ และ อภิญา หิรัญวงษ์

การศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับ กรีนทาร์กซ์ (2553) ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ อาจเป็นเพราะบริบทเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ทำการศึกษาแตกต่างกัน ปริมาณงาน ความเครียดและความกดดันในงานจึงส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่างกัน

3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไปส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานมีการประชุมหาแนวทางการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น มีการติดตามความคืบหน้า อุปสรรค และปัญหาที่ทำให้เกิดความล่าช้า จากการสอบถามโดยหัวหน้างาน เพื่อหาวิธีการจัดการและช่วยเหลือจากสมาชิกทีม จึงลดความเครียดและความกดดันจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงานลงได้ และทำให้สามารถจัดการกับภาระงาน ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว และการที่พนักงานได้รับมอบหมายงานที่หลากหลายมีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทน ที่เกิดเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน และพนักงานคิดว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานเพราะหัวหน้าไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะจัดการกับงานได้สำเร็จ จึงยอมลดกิจกรรมที่สนใจบางส่วนเพื่อจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นปัจจัยให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ คีร์กสตร (2551) ว่าภาระงานจะต้องมีความสมน้ำสมเนื้อกับสิ่งที่พนักงานได้รับความสมส่วนระหว่างผลตอบแทนกับภาระงาน และความรับผิดชอบกับตำแหน่งงานควรจะสมน้ำสมเนื้อ ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความเป็นธรรม สอดคล้องกับ Hughes and Bozionelos (2007) ศึกษาพบว่า ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานเกินไปและชั่วโมงการทำงานที่สูงกว่าเกณฑ์ การไม่สามารถจัดการเรื่องส่วนตัว ครอบครัว และงานได้เป็นสาเหตุให้พนักงานขาดงาน และ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้นี้ ทำให้องค์กรทราบระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูง องค์กรควรตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้ ตามข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ ผลการวิจัยเหล่านี้้องค์กรสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ลดความรู้สึกเบื่องานที่เกิดขึ้นของพนักงานที่จะนำไปสู่การอยากเปลี่ยนงานและลาออกจากองค์กรไปในที่สุด โดยองค์กรอาจเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ ความผูกพันด้านอิสรภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ และด้านภาระงานที่หนักเกินไป เป็นปัจจัยเริ่มแรกที่น่ามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ส่วนวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรไม่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ตัวบริบทของพนักงานในการรับรู้เกี่ยวกับระบบแบบแผนลำดับขั้นทางการบริหารกำหนดไว้ตามโครงสร้างการบริหารของ

องค์กร กฎระเบียบข้อบังคับจากกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ความแตกต่างทางด้านอุดมการณ์ และวิถีชีวิตของพนักงานที่ปฏิบัติภายในองค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้วัฒนธรรมองค์กร จึงไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ความผาสุกของพนักงานด้านอิสรภาพส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรควรเน้นให้พนักงานได้ตระหนักถึงมาตรฐานและผลิตภัณฑ์ของ องค์กรว่าเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานเอง เพื่อให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้พนักงานร่วมปรับบรรยากาศในการทำงานให้เข้ากับลักษณะการ ทำงานของตนเอง การสร้างโอกาสการก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานให้มีความยืดหยุ่นโดย คำนึงถึงความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้มากกว่าการยึดตามอาวุโสการทำงานก่อนหรือหลัง รวมทั้งให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดการตามกลุ่มเจเนอเรชั่น โดยเฉพาะกลุ่ม เจเนอเรชั่นวายที่มีอยู่เป็นส่วนใหญ่ในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตอบสนองต่อความต้องการของ พนักงานและบริหารจัดการพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านความพึงพอใจ และการะ งานที่หนักเกินไป ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ดังนั้น การปรับทัศนคติของ พนักงานเกี่ยวกับการทำงานและการดูแลครอบครัว โดยการจัดให้มีกิจกรรมภายในองค์กร เช่น ธรรมะ เพื่อสร้างความสมดุลให้กับชีวิตและการทำงาน การยกตัวอย่างตัวแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ การทำงานและการสร้างสมดุลระหว่างงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ และเปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัว ของพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรม เป็นการกระตุ้นให้พนักงานและครอบครัวมีกิจกรรม ร่วมกันกับองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านความผาสุกของพนักงานด้านอิสรภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงานด้านภาระงานที่หนักเกินไป และด้านความพึงพอใจ ของพนักงานให้ได้รายละเอียดชัดเจนเพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้

2. ควรเพิ่มวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อศึกษา ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการแก้ปัญหาขององค์กร

3. อาจเก็บข้อมูลในช่วงเวลาอื่นเพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบผลการศึกษาเป็นแนวทางในการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพิ่มเติมได้ ทั้งนี้เนื่องจากช่วงเวลาในการเก็บแบบสอบถามของงานวิจัยนี้ อยู่ในช่วงสิ้นปี ซึ่งเป็นช่วงได้รับโบนัสประจำปี อาจมีผลที่ต่างจากช่วงเวลาอื่นๆ

4. ศึกษาปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยกว้างขึ้น เช่น การบริหารจัดการพนักงานดาวเด่น (Talent Management)ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดแจงในงานของพนักงาน (Job Crafting) เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- กรัณษรักษ์ เต็มวิทย์จร. 2553. **คุณลักษณะงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพ หัวข้อประกอบ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการองค์การ ผลิตภัณฑ์แก้ว**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิระประภา อัครบวร. 2552. **คุณค่าคน คุณค่างาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เต๋า.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2549. **การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่ CEO อยากเห็น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2552. **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพมหานคร: บิสิกเนสอาร์แอนด์ดี.
- พิชิต เทพวรรณ. 2554. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ. 2549. **ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานภาครัฐของไทย**. สืบค้นวันที่ 15 มกราคม 2557 จาก <http://www.ocsc.go.th>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริภัสสร วงศ์ทองดี. 2551. **การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance/Work-life Effectiveness)**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- สุกัญญา รัตมัยธรรมโชติ. 2552. **Training and Development** เบื้องหลังความสำเร็จของ P&G. **Productivity World**. ปีที่ 1. ฉบับที่ 1/2552. 81-85.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549. **ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร**. สืบค้นวันที่ 19 เมษายน 2558 จาก <http://www.pmat.or.th>
- สำนักงานข้าราชการและพลเรือน. 2550. **การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงานกระแสน้ำใหม่ของ การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: แอร์บอร์น พรินซ์ จำกัด.
- อมรรัตน์ แก้วทวี และ อารีย์วรรณ อ่วมตานี. 2557. **ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน บรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนภาคใต้**. **วารสารพยาบาลทหารบก**. ปีที่ 15. ฉบับที่ 3/2557. 313-320.

- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63. No. 1. 1-18.
- Campbell, A. 1976. Subjective Measure of Well-Being. **American Psychologist**. Vol. 31. No. 1. 117-124.
- Daft, R. L. 2013. **Understanding the Theory Design of organizations**. Canada: Nelson Education Ltd.
- Greenberg, J. 2005. **Managing Behavior in Organizations**. 4th ed. United States: Pearson Prentice Hall.
- Greenhaus, J.H., and N.J. Beutell. 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**. Vol. 10. No. 1. 76-88.
- Geiger, L. 2013. **Leading towards Well-Being: Exploring Organizational Climate, Leadership and Individual Factors That Relate to Thriving at Work**. Degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Pepperdine University.
- Hughes, J. and N. Bozionelos. 2007. Work-Life Balance as Source of Job Dissatisfaction and Withdrawal Attitudes: an Exploratory Study on the Views of Male Workers. **Personnel Review**. Vol. 36. No. 1. 145-154.
- Kumar, H. and S.K. Chakra borthy. 2013. Work-Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy. **Prin. LN Welinkar Institute of Management Development & Research**. Vol. 15. No. 1. 62-70.
- Muchinsky, P. M. 2006. **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organization Psychology**. 8th ed. California: Wadsworth/Thomson.
- Naqvi, R., M. Ishtiaq., M. Kanwal, and M. Ali. 2013. Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. **International Journal of Business and Management**. Vol. 8. No. 17. 92-102.
- Nunnally, 1978. **Psychometric Theory**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge. 2011. **Organizational Behavior**. 14th ed. United States: Prentice Hall, Inc.
- Ryff, C. D. 1989. Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 57. No. 6. 1069-1081.
- Schein, E. H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. United States: Jossey-Bass Publishers.

Schultz, D. P. and S. E. Schultz. 2010. **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 10th ed. Boston: Prentice Hall Inc.

Woodward, D. 2007. Work-Life Balancing Strategies Used by Women Managers in British "Modern" Universities. **Equal Opportunities International**. Vol. 26. No. 1. 6-1.

เอกสารอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

AkkaraBorworn, J. 2009. **The value for value**. Bangkok: Tao Publisher. (In Thai)

Chongvisal, R. 2011. **Human Relations: Human Behavior in Organization**. Bangkok: Kasetsart University. (In Thai)

Keawtawee, A. and A. Ohm Tani. 2014. The Relationship between Work-Life Balance, Organizational Climate is Safety with Organizational Commitment of Nurses at Hospital South. **Journal of the Salvation Army**. Vol. 15. 313-320. (In Thai)

Office of the Civil Service Commission. 2007. **Enhancing the Quality of Life and Work of the New Human Resources Management**. Bangkok: Airborne Princeton limit. (In Thai)

Pong Atichat, P. 2006. **Work-Life Balance of the Government of Thailand**. Manager Weekly. Retrieved April 15, 2006 from <http://www.ocsc.go.th/> (In Thai)

Rasamee Thammachot, S. 2009. **Training and Development behind the Successful of P&G**. Productivity World. Vol. 1. 81-85. (In Thai)

Seanthong, N. 2006. **The Development and Staff Training, the CEO wants to see**. Bangkok: H.R. Center Publisher. (In Thai)

Silpcharu, T. 2009. **Research and Statistical analysis with SPSS and AMOS**. Bangkok: Business R & D. (In Thai)

Suwannawech, S. 2006. **Empolyee Engagement**. Retrieved April 19, 2015 from <http://www.pmat.or.th>. (In Thai)

Termwithhajorn, K. 2010. **Job Characteristics, Work-Life Balance, the Five-Factor Model of personality and Organizational Commitment of Operation Workers at A Vessel Glass Company**. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Kasetsart University. (In Thai)

Thepwan, P. 2011. **Strategic human resource management: concepts and strategies for competitive advantage**. Bangkok: se-education. (In Thai)

Wong Thong Dee, S. 2008. **Creating Work-Life Balance (Work-life Balance/Work-life Effectiveness)**. Bangkok: Ministry of Interior. (In Thai)