

รายงานการศึกษาวิจัย

เรื่อง

“ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์”

โดย

นางสาวเนตรณัฐ อธิรัตน์อังกูร

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ

สังกัดสำนักสิริพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

16 ตุลาคม 2560

หัวข้องานวิจัย	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้วิจัย	นางสาวเนตรณัฏฐ์ อธิ์ธมม์อังกูร
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาखा ภูจินดา ที่ปรึกษาโครงการ และรองศาสตราจารย์ ดร.บงกช โสฬส ที่ปรึกษาร่วม

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นำข้อมูลที่ได้รับจากผลการศึกษาวิจัยเสนอแนวทางพัฒนาระบบการบริหารงานด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน สำหรับเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีประชากรเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 636 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้าแบบเป็นสัดส่วนและสุ่มแบบบังเอิญร้อยละ 30 ของจำนวนประชากร ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 คน วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA), การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test), การทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Chi – Square Test) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร (Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05

ผลการวิเคราะห์พยากรณ์ความผูกพันในการทำงานของบุคลากร พบว่า (1) การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน การปรับระบบค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากร (2) ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายในสถาบัน หน่วยงานที่สังกัด และระดับตำแหน่งงานของบุคลากร มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากร และมีผลต่อการบริหารงานด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน (3) แนวทางในการสร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำนำ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนจากทุกหน่วยงานภายในสถาบัน วิเคราะห์หาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน และปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากผลวิจัยครั้งนี้ไปใช้สำหรับเสนอแนวทางสร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน เพื่อเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ตามกรอบยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันให้บรรลุเป้าหมายความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วิสาชา ภูจินดา ที่ปรึกษาโครงการ และรองศาสตราจารย์ ดร.บังอร โสฬส ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์จนสำเร็จลุล่วงได้อย่างดียิ่ง หน่วยงานของสถาบันจะได้นำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายบริหารและพัฒนาระบบงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน ร่วมกันขับเคลื่อนสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากลที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

(นางสาวเนตรณัฏฐ์ ธีรต์มอังกูร)

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	34
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	56
เอกสารอ้างอิง	บรรณานุกรม
แบบสอบถาม	ภาคผนวก

สารบัญตาราง

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน	34
ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถามกลับของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน	35
ตาราง 4.1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล	41
ตาราง 4.2 แสดงผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงาน	42
ตาราง 4.3.1 แสดงระดับตำแหน่งงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	44
ตาราง 4.3.2 แสดงปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	45
ตาราง 4.3.3 แสดงปัจจัยหน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	46
ตาราง 4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	47
ตาราง 4.4.2 ค่าอำนาจจำแนกในการพยากรณ์ความผาสุกในการทำงาน รับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	48
ตาราง 4.5.1 แสดงปัจจัยอายุของบุคลากรมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	49
ตาราง 4.5.2 แสดงปัจจัยระดับตำแหน่งงานมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	50
ตาราง 4.5.3 แสดงปัจจัยระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวันมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	51
ตาราง 4.5.4 แสดงปัจจัยสถานภาพการจ้างงานมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	51
ตาราง 4.5.5 แสดงปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. มีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	52

ตาราง 4.5.6 แสดงปัจจัยหน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้าง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	53
ตาราง 4.5.7 แสดงปัจจัยรายได้รวมต่อเดือนมีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้าง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	54
ตาราง 4.5.8 แสดงปัจจัยจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์มีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการ บริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน	55
ตาราง 5.1 สรุปผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	57
ตาราง 5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีภารกิจหลักด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายนั้นสิ่งที่องค์การทั่วโลกให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือทรัพยากรบุคคล โดยสถาบันมีกรอบแนวทางดำเนินภารกิจของสถาบันและหน่วยงานภายใต้ยุทธศาสตร์สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหาคัดเลือกและธำรงรักษาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้ มีกรอบแนวทางดำเนินพันธกิจของสถาบันและหน่วยงานด้านการสร้างเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลโดยให้คุณค่ากับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีกรอบแนวทางการบริหารงานของสถาบันและหน่วยงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และการพัฒนาองค์กร ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันจึงเป็นกำลังสำคัญที่จะร่วมขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีความผาสุกในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสม มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินภารกิจของสถาบันและหน่วยงานที่ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวโน้มสภาวะการณ์โลกในระยะ 20 ปีที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดสู่โลกดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ได้ส่งผลให้องค์การทุกภาคส่วนต้องเร่งปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่จะเกิดขึ้น โดยตระหนักดีว่าการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล จึงเป็นเรื่องสำคัญในการนำมาวิเคราะห์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โลกในอนาคต

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ดำเนินการสำรวจข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนจากทุกหน่วยงานภายในสถาบัน วิเคราะห์หาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน และปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับ

การทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากผลวิจัยครั้งนี้ไปใช้สำหรับเสนอแนวทางสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับสถาบัน โดยการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพร้อมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ตามกรอบยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันให้บรรลุเป้าหมายความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความผาสุกของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

- 1) เนื้อหาการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยการทำงานและปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยศึกษาตัวแปรอิสระเป็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากรตัวแปรตามเป็นปัจจัยการทำงานและปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน แล้วนำผลที่ได้มาเสนอแนวทางการสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้าสัดส่วนตามจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงานของสถาบัน
- 3) สถานที่ดำเนินการสำรวจเป็นหน่วยงานภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วยหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี คณะ และสำนัก
- 4) ระยะเวลาดำเนินการสำรวจในเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๐

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หน่วยงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์รับทราบข้อมูลจากผลวิจัย ใช้สำหรับประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารงานเพื่อสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบัน โดยการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) การพัฒนาระบบงาน (3) การปรับระบบค่าตอบแทน (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลเฉพาะของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 5 ปัจจัย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ โดยต้องการศึกษาว่ามีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

2) ปัจจัยการทำงาน หมายถึง ข้อมูลในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 9 ปัจจัย ประกอบด้วย รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ระยะเวลาเดินทางไปกลับที่ทำงานต่อวัน วิธีเดินทางมาทำงาน สถานภาพการจ้างงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานในสถาบัน โดยต้องการศึกษาว่ามีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน

3) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน หมายถึง ข้อมูลในการบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน จำแนก 4 ด้าน ประกอบด้วย การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบงาน การปรับระบบค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ โดยต้องการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

4) ความผาสุกในการทำงาน หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยจำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านสติปัญญา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร พบว่ามีสาระสำคัญที่ว่าด้วยความผาสุกในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน โดยสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุกในการทำงาน
- 2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย
- 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุกในการทำงาน

Frey และ Stutzer (2002 อ้างถึงในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ได้นำเสนอแนวคิดลักษณะความสุข (Concept of Happiness) แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย (1) ความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) โดยวัดความสุขจากกฎเกณฑ์ภายนอกตามมาตรฐานความสุขที่สังคมยอมรับ ใช้กระบวนการทางเทคนิคในการหาขอบเขตความสุขของคนในขณะนั้นซึ่งไม่เน้นประสบการณ์ในอดีต (2) ความสุขในเชิงอัตวิสัย (Subjective Happiness) โดยวัดความสุขจากการประเมินบุคคลตามประเด็นการรับรู้ (Cognition) ถึงความสุขตั้งแต่ในอดีต การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ถึงความสุขตามเวลาที่เปลี่ยนไป และการรับรู้ผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) ตามประสบการณ์ที่เคยผ่านมา แสดงออกมาทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ภาวะ และสังคมที่เป็นอยู่

สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา (2552) ดำเนินการวิจัยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียด กล่าวว่าความเครียดจากที่ทำงาน หมายถึง ผลเสียต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเนื่องจากงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถ ทรัพยากร และความต้องการของพนักงาน ความเครียดจากที่ทำงานทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ เศรษฐกิจและครอบครัว และกล่าวว่าความท้าทายในงาน (Challenge) คือ ภาวะทางร่างกายและจิตใจที่กระตุ้นให้ต้องการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานเพื่อผลสำเร็จของงานและเมื่องานสำเร็จจึงเกิดการผ่อนคลายและพอใจ ดังนั้น งานที่มีความท้าทายและมีความเครียดเล็กน้อยโดยพนักงานสามารถทำได้สำเร็จภายในระยะเวลาเหมาะสมจะเป็นประโยชน์สำหรับชีวิต แต่หากงานที่มีความท้าทายนั้นได้กลายเป็นงานที่ต้องทำหรือหน้าที่ประจำและไม่สามารถทำให้สำเร็จจะกลายเป็นความเครียดจากการทำงาน

สาเหตุของความเครียดที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย (1) ปริมาณงานที่มาก การที่ไม่ได้พัก การทำงานเป็นระยะเวลานาน การทำงานเป็นกะ งานที่ต้องใช้ทักษะในการทำงาน (2) วิธีการบริหาร การบริหารงานโดยขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร สภาพการทำงานที่เป็นเจ้านายและลูกน้องไม่เป็นแบบเพื่อนหรือครอบครัว (3) ความสัมพันธ์ของพนักงานและเจ้านาย หากความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดีจะเกิดความเครียดในองค์กร (4) ระเบียบการทำงาน หากมีระเบียบมากเกินไป ความรับผิดชอบมากเกินไป หรือหน้าที่มากเกินไป ความคาดหวังเกี่ยวกับงานมากเกินไป (5) การขาดความมั่นคงในงาน ขาดความก้าวหน้าในการทำงาน ขาดการให้ความดีความชอบ และการเปลี่ยนตำแหน่งที่ไม่ได้คาดหวัง (6) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น เสียง อุณหภูมิ กลิ่น มลภาวะ ความแออัด โดยมีวิธีการจัดการความเครียดในการทำงาน ประกอบด้วย (1) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) โดยวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดและเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อลดความเครียด แต่ผู้บริหารมักจะไม่ชอบเนื่องจากจะกระทบต่อการทำงาน ผลผลิตรวมทั้งต้นทุนของการดำเนินงาน (2) การจัดงาน โดยจัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับความสามารถและทรัพยากร จัดงานที่มีความหมาย ทำท่าย ใช้ทักษะในการทำงาน และมีความก้าวหน้าในงาน การจัดตารางตามหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน (3) การจัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน มีการสื่อสารที่ดี และมีการสังสรรค์ เพื่อลดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน (4) การจัดให้มีมาตรการป้องกันปัญหาความเครียดในการทำงาน ประกอบด้วย การค้นหาปัญหาโดยการประชุมกลุ่มทำงาน การทำแบบสอบถาม การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการแก้ไข การประเมินผล

Morse (1955 อ้างถึงในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลง เมื่อความเครียดลดลงเขาย่อมเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดของความพึงพอใจและความไม่พอใจ ความเครียดนี้มีผลต่อความต้องการของมนุษย์ ถ้าได้รับการตอบสนองของความตึงเครียดแล้วก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดลดลงและความพึงพอใจตามมา

Van Dersal (1968 อ้างถึงในคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดชัยภูมิ, 2555) กล่าวว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงานนั้น ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์การการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และแรงกระตุ้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับของสังคม ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องาน และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ณัฐธินา ปานศักดิ์ (2544) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้แก่ (1) ผลตอบแทนและเงินเดือน (2) สวัสดิการและผลประโยชน์ (3) ลักษณะของงานที่ทำท่ายได้ใช้ความรู้ความสามารถความคิดสร้างสรรค์และงานมีความมั่นคง (4) สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานเหมาะสม (5) การบริหารงานและนโยบายที่มีความชัดเจนให้ความยุติธรรม

อย่างเท่าเทียมกัน (6) ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (7) โอกาสก้าวหน้าในงานทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ (8) ได้รับการยอมรับนับถือของสังคมมีผลงานที่ดีได้รับการยกย่องชมเชย

เฮอส์เบิร์ก (Herzberg) (1975 อ้างถึงใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยอธิบายว่าคนมีความต้องการความสุขจากการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ทําเป็นสําคัญสําหรับผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่สําคัญที่ทําให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลกระตุ้นความต้องการภายในของพนักงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ได้โดยตรง นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) (2) การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) (4) ลักษณะงานที่ทํา (Work Itself) มีความน่าสนใจของงาน ความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน งานที่ทําเป็นงานที่ตรงกับความถนัดตรงตามความรู้ที่ได้ศึกษา เป็นต้น (5) โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว (Personal Growth) คือ การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและการได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น

2) ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการโดยตรงแต่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับพนักงานซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย (1) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policies) เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทํางาน การจัดการหรือวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง (2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervisors Technical) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอน

งาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น (3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations Superior) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน (4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (5) ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relations with Other Division) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลแผนกอื่น (6) ค่าตอบแทน (Pay) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น (7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท (8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในชีวิตปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน (9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน (10) ตำแหน่งงาน (Status) เช่น อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมา สามารถจัดองค์ประกอบของปัจจัยการบริหารงานที่จะสร้างความผูกพันในการทำงานเป็น 4 ด้าน คือ การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบงาน การปรับระบบค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ

2.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินตนเอง ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและการประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์หมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ไปวางแผนปรับปรุงองค์กร ซึ่งมีการดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน นอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณาทบทวนดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการพัฒนาด้านตนเอง และเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้วก็สามารถสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐเป็นตัวชี้วัดสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ทั้งนี้ประเทศไทยได้นำแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน ชื่อว่า malcolm baldridge national quality award (MBNQA) คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพของชาติทั้งประเทศไทย (thailand quality award – TQA) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ทำให้ส่วนราชการมีกรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self – assessment) เพื่อเทียบเคียงมาตรฐานสากล และจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการ นั้น ๆ กำหนดวิธีและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น สามารถส่งมอบผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณค่าไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นข้อคำถามมีลักษณะสำคัญกล่าวคือ เกณฑ์มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นเกณฑ์ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินการปรับปรุง และการบูรณาการ) และผลลัพธ์ในมิติ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร จึงส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันในมิติต่าง ๆ มีความสอดคล้องระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวนอกจากนั้น เกณฑ์ยังมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการโดยรวม และเชื่อมโยงระหว่างทำข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติสามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร (ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) กลุ่มปฏิบัติการ (ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และกลุ่มพื้นฐานทางระบบ คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินการ ที่จะสอดคล้องกับการตรวจประเมินใน 4 มิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติ

ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กรปัจจุบันคือจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ องค์กรจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติ ระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี คือกระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริการและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร การวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงานโครงสร้างองค์กรแบบไม่ซ้ำซ้อน รวมทั้งการใช้ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการให้สิ่งจูงใจต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงพฤติกรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และเป็นพื้นฐานของคำถามในหมวด 5 คือ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

1) การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ความร่วมมือ ภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของบุคลากรและคู่ค้ามีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากรหมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ความท้าทายได้แก่การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร การยกย่องชมเชยบุคลากรมากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติการสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าทำและมีนวัตกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสามารถให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมที่ดีขึ้น

2) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละคน องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และเกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละคนส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ การลดความผิดพลาด สูญเสีย การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการลดรอบระยะเวลา การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรมในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อาจรวมถึงการหมุนเวียนงาน การได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น การเรียนรู้ผ่านทาง

คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ซึ่งการเรียนรู้เหล่านี้ส่งผลทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ข้ามงาน สร้างทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในหมวด 5 จะเน้นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการจัดการบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงเป็นประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเชื่อมโยงไปยังหมวด 5 เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นมากที่สุด องค์กร ผู้นำ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการตรวจประเมิน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจและด้านการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร ประกอบด้วย ด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1) ด้านระบบงาน เป็นการตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา ว่าจ้าง เพื่อกกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเต็มความสามารถ ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ดูจากความยืดหยุ่น นวัตกรรมและการเปลี่ยนความรู้ และทักษะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ ผลการดำเนินการที่ดีต้องอาศัยการศึกษา อบรมอย่างต่อเนื่องทั้งมีระบบสารสนเทศเพื่อให้มีการส่งผ่านสารสนเทศที่เหมาะสม ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับทักษะบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงาน หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดที่สำคัญควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง

2) ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ ความต้องการการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันมากขึ้นกับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ การให้

การศึกษา การฝึกอบรมทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงาน การเรียนในห้องเรียนด้วย คอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกลในการประเมินผลการศึกษาอบรม ส่วนราชการควรหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลเพื่อ วิเคราะห์ต้นทุน ประโยชน์ของการฝึกอบรม การจัดการความรู้ในส่วนราชการ ควรมีแนวทางในการแลกเปลี่ยน ความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะทำงานได้ผลตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ควรกำหนดว่า ความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ควรมีแผนพัฒนารายบุคคลโดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการงานและการเรียนรู้ของบุคคล ส่วนราชการควรให้ ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็น หรือการสัมภาษณ์บุคลากรทำให้ส่วนราชการ เข้าใจปัจจัยเหล่านั้นดีขึ้น

3) ด้านการสร้างความสุข และความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นหัวข้อตรวจประเมินเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความสุข ความพึงพอใจ และการสร้างให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร รวมทั้งเรื่องความสามารถ ของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉิน ตัวอย่างของการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกกิจกรรมและ โอกาส ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการ ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการ งานประเพณี การยกย่องชมเชยที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนืองานในหน้าที่ การดูแลบุตรบุคลากรในเวลาราชการ การให้ลาหยุดพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัว ต้องมีมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน นอกจากปัจจัยความ พึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรมี ความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของ บุคลากร ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในเรื่องความปลอดภัย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความมั่นคงในงาน รวมถึงค่าความต้องการที่มีความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรที่ หลากหลาย ซึ่งอาจดูได้จากอัตราการลาออก หรืออัตราการขาดงาน หยุดงาน

การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมีขั้นตอนแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อ กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ

2) เมื่อกำหนดปัจจัยแล้ว องค์กรต้องมีการประเมินผล โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัย ดังกล่าวเพื่อนำผลการประเมินที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมให้ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าว เกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รูปแบบการ ประเมินทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม ของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูล เช่นอัตราการขอย้าย อัตราการขาดงาน

3) การเชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร โดยนำผลการประเมินความพึงพอใจมาเทียบเคียงกับผลดำเนินการขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล จัดลำดับความสำคัญของเส้นทางความพึงพอใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง สิ่งที่ทำได้อีกก่อนจะได้รับการแก้ไขก่อน หลังจากนั้นจึงนำไปจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น

4) การประเมินความพึงพอใจ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในวงรอบถัดไป ผลการประเมินต้องสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

1) การกำหนดปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจ ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

2) การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เมื่อได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมา

ปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ตื้นนั้น ต้องมีการจัด และกำหนด ปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อม กัน ซึ่งส่วนราชการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการ ปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดี ขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสอบสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่างๆ ด้าน ความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับ ภูมิทัศน์ สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้นนอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดระบบการ สนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแนวทาง ในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่างๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่ง งานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือ เพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่อง ความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น นอกเหนือจากระเบียบ สวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดการบริการรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมา กำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้อง กับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป การดำเนินการตาม HR1 สอดคล้องตามการ

ประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย

2.3.1 การบริหารจัดการภาครัฐไทย

การบริหารจัดการภาครัฐแต่เดิมมีการแบ่งโครงสร้างลักษณะการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ตามภารกิจ (functional) เน้นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่เนื่องจากปัญหามันเมืองมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นและมีองค์ประกอบหลายอย่างเข้ามาบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการแก้ปัญหาต้องใช้ความรู้และทักษะจากหลายสาขาวิชาร่วมกันการทำงานไม่สามารถทำเพียงหน่วยงานเดียวได้ต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยใช้การบริหารแบบบูรณาการ คือการบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยร่วมกันผลักดันให้ทุกส่วนราชการที่มีภารกิจที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและถือประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก.) ปี พ.ศ.2546 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้บัญญัติให้การบริหารราชการจะต้องมีเป้าหมายชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ การทำงานในทุกระดับต้องมีการจัดทำแผนการทำงานที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน และกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นแผนแม่บทในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือมิติพื้นที่ โดยมีแนวทางการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลแผนบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นรายปี ระยะครึ่งแผน และระยะสิ้นสุดแผน รวมทั้งมีการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก.) คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการแสดงความจำนงของส่วนราชการเกี่ยวกับการพัฒนา การปฏิบัติราชการและผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ

ของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ค.) แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ David Guest (1991) Karen Legge (1989) Chris Hendry และ Andrew Pettigrew (1990) John Purcell (1993) Keith Sisson (1990) John Storey (1989) (อ้างใน อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, 2550) สรุปเชื่อมโยงเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

- 1) เน้นให้ความสำคัญของการได้รับข้อมูลตามพันธกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด
- 2) เน้นความจำเป็นของกลยุทธ์แบบสอดประสานบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) เป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง
- 4) การปฏิบัติและการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายงาน
- 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน
- 6) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เป็นการนำหลักการบูรณาการมาใช้ให้ครอบคลุมและมีความสอดคล้องร่วมกัน
- 7) ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง
- 8) เป็นกระบวนการที่ยึดผลการปฏิบัติงาน เน้นผลสำเร็จในระดับสูงกว่าเดิม ความท้าทายใหม่
- 9) แรงงานสัมพันธ์เกิดจากผู้บริหารส่วนกลางมากกว่าเกิดจากคนหลายฝ่าย
- 10) ใช้หลักการที่หลากหลายองค์ประกอบอย่างกระจายและทั่วถึง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
- 11) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า
- 12) การให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพการสนับสนุนหรือทักษะ

Anthony, Kacmer, and Perrew (2002) ได้สรุปลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น
- 2) ให้ความสำคัญกับผลกระทบของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
- 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการระยะยาว

4) การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์

5) ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

6) เชื่อมโยงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

7) หน่วยงานทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่าเป็น หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องให้ความสนใจในสิ่งต่อไปนี้ (दनัย เทียนพุด, 2545)

1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยทำให้สามารถจัดการเรื่อง สรรหา การพัฒนา และจงใจคนที่เหมาะสมกับความจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต

2) ช่วยสร้างสมดุลและป้องกันความเสี่ยงเพื่อมุ่งไปสู่ความสนใจของหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ร่วมค้า กฎระเบียบของรัฐและชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

3. กำหนดความสนใจร่วมกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) พัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของคนหรือมนุษย์ (human capital) อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

5) ติดตามความเคลื่อนไหวด้านวิทยาการการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเทคโนโลยีใหม่ที่จะช่วยการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และนานาชาติ ที่มีผลกระทบต่อการดูแลคนและแปลงไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจ

6) กำหนดวิธีการทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดสำคัญซึ่งบ่งชี้ได้ว่าการบริหารทรัพยากรขององค์กรประสบความสำเร็จได้แก่

1) บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงพิจารณาได้จากอัตราการเข้าออกที่ต่ำ (turnover rate)

2) บุคลากรมีคุณภาพสูง พิจารณาได้จากผลการพัฒนาของคนตาม competency ที่องค์กรกำหนด และจากอัตราการสรรหาบุคลากรจากภายนอกต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการสรรหาภายใน (ไม่รวมตำแหน่งระดับเริ่มต้น)

3) องค์กรมีผลการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด

4) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

หลักการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง ถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในกระบวนการบริหารราชการ ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) เพื่อให้ราชการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547) จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึด 4 หลักการ ได้แก่ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบร่วม รายละเอียดดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

1) หลักการบริหารทุนมนุษย์ คือ การถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กร มีสภาพเป็นทุน (human capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความ สามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารทุนมนุษย์ คือเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ ซึ่งองค์การต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ที่ได้ออกมาจากการลงทุน

2) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (line managers) ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารของสายงานหลัก ต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่ จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไปให้หัวหน้าส่วนราชการเพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคคลได้

3) หลักคุณธรรมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม ดังนี้

3.1) การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ

3.2) การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ

3.3) การจ้างงานตามผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามงาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

3.4) ควรเป็นกลางทางการเมือง การให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.5) การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล

ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม โดยสำนักงาน ก.พ.จะเป็นผู้ติดตามประเมินผล

4) หลักความรับผิดชอบร่วม โดยการกระจายอำนาจให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบของกฎหมายในการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวทำให้บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสารไม่เป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะทำงานได้เป็นอย่างดีและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่, ผู้บริหารสายงานหลัก, หัวหน้าส่วนราชการ และ ก.พ. ต้องมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันดังนี้

4.1) บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ต้องปรับบทบาทจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสาร ไปเป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะการทำงานได้เป็นอย่างดี และการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า วัดผลได้ โดยต้องทำบทบาทใหม่ดังนี้

4.1.1) การให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

4.1.2) สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหน่วยงานหลักว่าส่วนราชการจะมีทรัพยากรบุคคลในจำนวน และสมรรถนะที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.1.3) เป็นหุ้นส่วนของกลยุทธ์ (strategic partner) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ และเป้าหมายทิศทางของส่วนราชการและเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหลัก เช่น การสรรหา การวางแผน อัตราค่าจ้าง กำหนดค่าเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์นั้นให้ผู้บริหารสายงานหลักของงาน

4.1.4) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่ามากกว่างานประจำ โดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการและผู้บริหารหน่วยงานหลักรับผิดชอบและดำเนินการได้เองเป็นการรับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การลา จัดเครือข่ายสารสนเทศทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารสายงานหลัก

4.2) บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก ผู้บริหารสายงานหลัก หมายถึง ผู้บริหารที่นอกเหนือจากผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

4.2.1) เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบคุณธรรมและกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล

4.2.2) สร้างความเข้าใจ และดำเนินการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล ว่ามีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร

4.2.3) กระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4.3) บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ

4.3.1) ตระหนักและสื่อสารว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุด

4.3.2) ตระหนักถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จของส่วนราชการ

4.3.3) แสดงความมุ่งมั่นพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

4.3.4) พัฒนาผู้บริหารสายงานหลักให้มีความรู้และมีการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจบทบาทภารกิจและทิศทางของส่วนราชการ

4.3.5) ให้ความมั่นใจแก่ข้าราชการว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตามหลักคุณธรรมและได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.3.6) พร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร

4.4) บทบาทของ ก.พ.

4.4.1) ส่งเสริมให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.2) ดูแลให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.4.3) สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีวัตถุประสงค์ใน 3 ประเด็นได้แก่

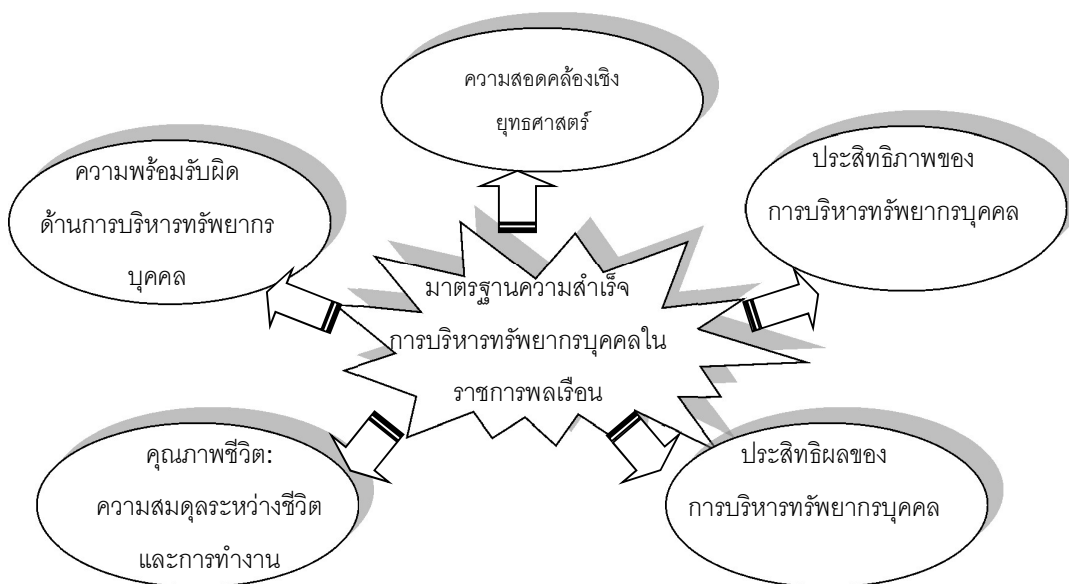
1) พัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ อันเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการ อันนำไปสู่การพัฒนสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้

3) เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการการบริหารกำลังคนในภาพรวม (human resource policy) และส่วนราชการที่รับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource strategy and operation)

องค์ประกอบการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ.ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (best practices) เกี่ยวกับการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ และแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทยจึงกำหนด

องค์ประกอบการประเมินเป็น 4 ส่วนได้แก่ มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งบรรจุเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ มาตรฐานวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรฐานความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีคุณภาพชีวิต: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 มิติมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย

ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547)

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (people) ยุทธศาสตร์การบริหาร (strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์การ ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดประสงค์ คือ เพื่อให้ได้

สารสนเทศแก่ผู้บริหารของส่วนราชการว่าส่วนราชการได้วางแผนและดำเนินการเกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การข้าราชการได้รับการปฏิบัติหน้าที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักคุณธรรม ซึ่งสารสนเทศนี้จะช่วยให้องค์การระบุดึงจุดอ่อนได้อย่างชัดเจนและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อปรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ และเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของราชการพลเรือน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ตามหลักคุณธรรมมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547) มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ คือ การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้

1.1) ส่วนราชการมีนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ มีกำลังคนที่มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่าง

1.3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

1.4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะดังนี้

2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นการสรรหาคิดเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา มีความถูกต้องและทันเวลา

2.2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่ายมีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากรและความคุ้มค่า

2.4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทางส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1) การรักษาข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

3.2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมให้มีการแข่งขันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ

3.4) การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่ามีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรที่สามารถจำแนกความแตกต่าง

มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

4.1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินงานทางวินัยโดยยึดหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2) มีความโปร่งใสในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิต และความผาสุกระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร คือ

5.1) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการอย่างเต็มที่

5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและผู้บริหารราชการด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ด้าน ดังนี้

1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยปัจจัยหลักดังนี้

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด

- มีการวางแผนและบริหารกำลังคน

- มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง

- มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งบริหาร

2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา

- ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่าย เหมาะสม สะท้อนผลผลิตภาพ และคุ้มค่า

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

- ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

- การมีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการดำเนินการทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

- ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพร้อมให้มีการตรวจสอบ

5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน

- การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด

- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวิธีการศึกษา 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสารเพื่อวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิด ทฤษฎี และการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการพัฒนาปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจากขั้นตอนแรก จัดทำเป็นแบบสอบถามนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1,122 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้ factor analysis เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย และดำเนินการเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามหน่วยงาน ขั้นตอนที่ 3 เป็นการศึกษาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิบัติ โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย 41 ตัวแปร (2) ลำดับความสำคัญของปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับตามน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยที่ 1 “การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน ” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 “นโยบาย การบริหาร การสื่อสารฐานข้อมูลและเทคโนโลยี” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 “เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ” ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 “สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ปัจจัยที่ 5 “ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร และปัจจัยที่ 6 “โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ปัจจัยทั้ง 6 ตัวนี้มีความสามารถร่วมกันอธิบายความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 71.188 (3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวง จำแนกตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม และสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุทธวรรณ เพื่อการศึกษา, ศาสตราจารย์ ดร.สิน พันธุ์พินิจ และดร.ทวีศักดิ์ พุฒสุชี (2552) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กร และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสายสนับสนุนจำนวน 195 คน ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบง่าย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที (t-test) ค่าทดสอบเอฟ (F-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-40 ปี สมรสแล้ว จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-10 ปี ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ประสบการณ์จากการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและลักษณะประสบการณ์จากการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พนักงานสายสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร คือ ให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานภายในคณะ วิทยาศาสตร์การจดกิจกรรมสัมมนาความ

ร่วมมือ การเพิ่มความมั่นใจในสวัสดิภาพส่วนบุคคล และการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

พงศกร เภาไพโรจน์กร (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัทซีเมนต์ จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซีเมนต์ จำกัด โดยศึกษาปัจจัยที่กำหนด 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา อายุงาน เงินเดือน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการ บริหารงาน นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์จากการ ทำงาน ได้แก่ การเห็นความสำคัญของงาน สภาพการทำงาน ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ องค์กร เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่กำหนด กับความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อทราบระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซีเมนต์ จำกัด ในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานบริษัท ซี เมนต์ จำกัด จำนวน 325 คน โดยทำการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสัดส่วน การเก็บรวบรวมข้อมูลมี แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ จากการ ทำงาน ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for WINDOWS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ถ้าพบความแตกต่างจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้สูตรตามวิธี LSD และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ (1) พนักงานบริษัท ซีเมนต์ จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง (2) พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (3) พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (4) พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (5) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (6) พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (7) พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (8) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (9) ความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (10) ความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 (11) ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 (12) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (13) นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (14) การเห็น

ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (15) สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (16) ทศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีสรุปผลการศึกษาว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัย ลักษณะองค์กร และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงานมีผลต่อความผูกพันขององค์กร มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ด้านระบบการจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างเสริมระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของบริษัท ซีเมนต์ จำกัดต่อไป

คณะทำงานหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภายใต้คณะกรรมการติดตาม และกำกับดูแล (Steering Committee) และคณะทำงาน (Working Team) เพื่อดำเนินการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดชัยภูมิ (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2555 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรของจังหวัดชัยภูมิ และศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจแก่บุคลากรของจังหวัดชัยภูมิ โดยวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า (1) ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและความพึงพอใจ, การมีโอกาสดัดแปลงในงานที่รับผิดชอบ, งานในหน้าที่ที่มีความท้าทาย จูงใจและเป็นส่วนสำคัญของหน่วยงาน, งานมีกำหนดขอบเขตหน้าที่และระบบการทำงานที่ชัดเจน, การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมในเรื่องการอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการการพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม, การส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรม และการส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานถูกต้องและเสร็จตามกำหนดเวลา (2) ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน, การใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง, การมีโอกาสดูแลความคิดเห็นเพื่อพัฒนางาน, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติ งานของบุคลากร, งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ, การมีโอกาสนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรมระดับบุคคลที่ส่งผลต่อองค์กร (3) ด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรมโครงการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน, การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเป็นไปตามสิทธิและถูกต้องรวดเร็ว, การสนับสนุนจากครอบครัวในการปฏิบัติงาน, ความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี และ

ความ สำคัญของหน้าที่การงานของท่านต่อหน่วยงาน (4) ด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขนาดและสถานที่ตั้งหน่วยงานมีความเหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน, การประเมินความพึงพอใจครอบคลุมบุคลากรทั้งหน่วยงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ, เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

ปราณี เลหาพิบูลย์กุล (2547) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างวิถีชีวิตกับงาน ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และด้านสังคมสัมพันธ์ มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ด้านการบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค และด้านความก้าวหน้า จัดอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งการทำงาน และรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาตามลำดับ คือ การได้รับการยอมรับ นับถือ การมีเงินเดือน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน

สุทัศน์ ตุงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า (1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับการยอมรับนับถือ

อิริวัฒน์ ประังประโคน (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัย พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ และด้านความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตกับการทำงานในระดับสูง พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในการทำงานในระดับปานกลาง

ประวิทย์ ต้นสมบุญ (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่รับในปัจจุบัน กลุ่มงานที่ปฏิบัติ และพื้นที่ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับต่ำ (2) ปัจจัยด้านงานจำแนกตามลักษณะของงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีในระดับสูง และพบว่าข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตรงกับ ความถนัด ความรู้ ความสามารถ และได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการ (3) ปัจจัยด้านการจัดการ จำแนกตามสภาพการทำงาน ความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับสูงและพบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมั่นใจว่าอาชีพที่ทำมีความมั่นคงสูง (4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำแนกตามความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับมาก และพบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้วยความยินดี

ฮอร์ตัน (Horton, 2007) ศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจลูกจ้างและพนักงานในคณะมหาวิทยาลัย จากการสำรวจมหาวิทยาลัย 5 แห่งในอเมริกา อังกฤษ และแคนาดา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านลบมากกว่าลูกจ้างในคณะมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะความสมดุลในชีวิตความต้องการในงาน ทิศทางของมหาวิทยาลัยและลูกจ้างเลือกที่จะทำงานในสถาบันเดียวกันผลการวิจัยใช้ประกอบการศึกษาครั้งก่อน ซึ่งปรากฏว่าระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านลบ

สุวรรณ ภูติวนิชย์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มี

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรดเดอริก เฮอร์ชเบิร์ก ผลการวิจัย พบว่า 1.ข้าราชการสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในส่วนกลางส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2.ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ปัจจัยตามลำดับ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบาย และการบริหารความก้าวหน้าและสภาพการทำงาน

วัลภา ลิ้มสกุล (2537) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านการให้ได้อาชีพบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนกำลังคนโดยภาควิชาสถาบันเป็นผู้จัดทำแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล ทำการประกาศรับสมัครการคัดเลือกบุคคล คำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล แต่ยังมีระบบอุปถัมภ์ ในการคัดเลือก วิธีการคัดเลือกโดยใช้การสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดแก่บุคลากรใหม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากรมีการวิเคราะห์ความจำเป็นและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศการฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีการมุ่งใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยประชาสัมพันธ์เชิญชวน และสนับสนุนด้านงบประมาณปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบัน อัตรากำลังไม่เพียงพอ การคัดเลือก บุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร การบำรุง รักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการแต่ละสายงานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการมักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงเห็นควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยจัดองค์ประกอบความผาสุกในการทำงานของบุคลากร จำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสุขในการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านสติปัญญา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 636 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้าแบบเป็นสัดส่วน และ สุ่มแบบบังเอิญในหน่วยงานของสถาบัน ประกอบด้วย หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี คณะ และสำนัก โดยคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ของจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามประเภทหน่วยงาน คิดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน โดยแสดงตามตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ดังนี้

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน

	หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี	292	88
2	หน่วยงานประเภทคณะ	222	67
3	หน่วยงานประเภทสำนัก	122	37
	รวมทั้งหมด	636	191

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 191 คน ได้ตอบแบบสอบถามกลับ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 91.10 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงตามตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถามกลับของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ดังนี้

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถามกลับของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ
หน่วยงานภายในสอช./สภาคณาจารย์/อื่นๆ	79	45.4	46.7
หน่วยงานประเภทคณะ	37	21.3	21.9
หน่วยงานประเภทสำนัก	53	30.5	31.4
รวม	169	97.1	100.0
ไม่ระบุสังกัด	5	2.9	
รวม	174	100.0	

3.2 ตัวแปรในการศึกษา

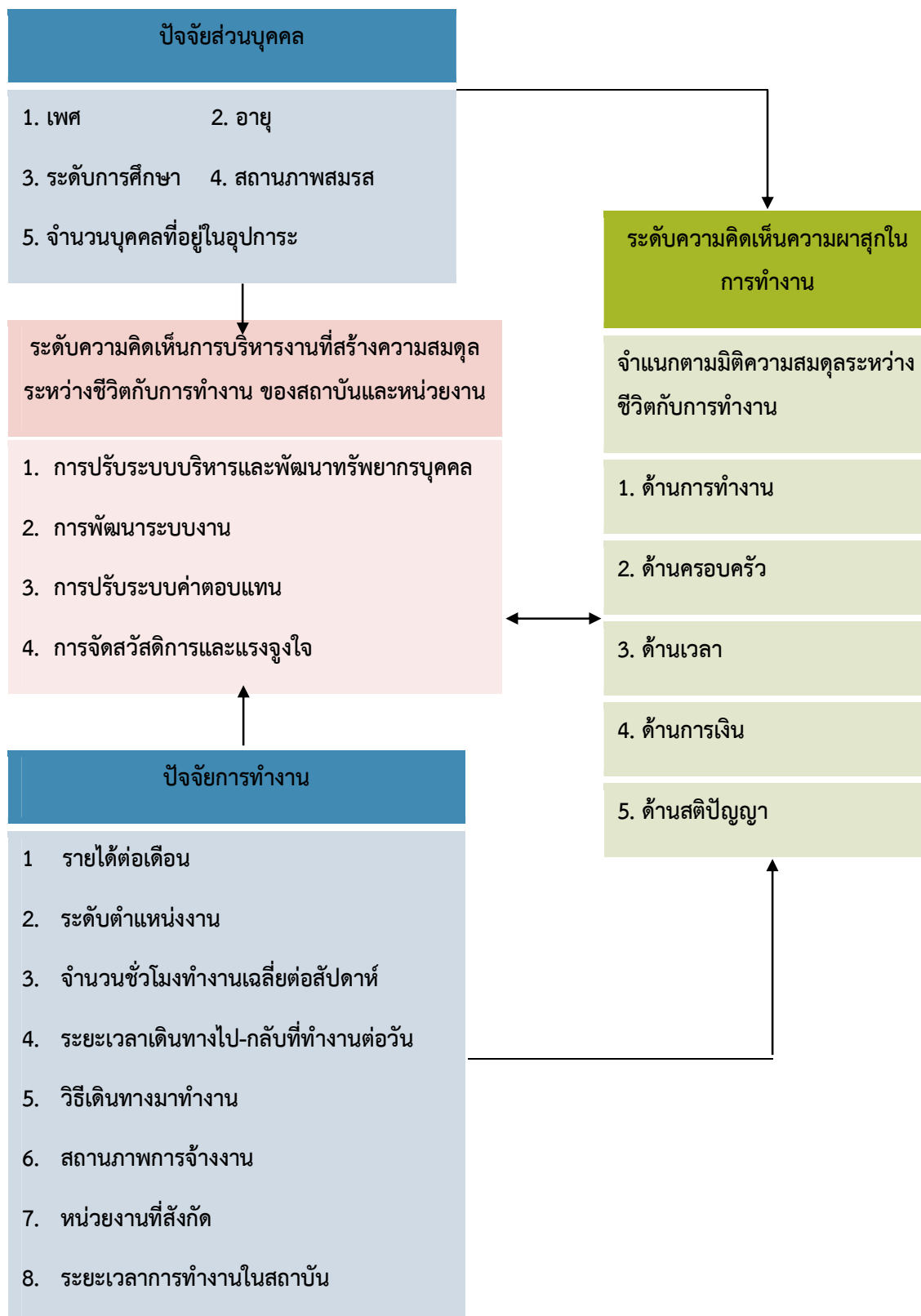
1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) จำนวน 2 ตัวแปร ดังนี้

- ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 5 ประเด็นคำถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ
- ปัจจัยด้านการทำงาน จำนวน 8 ประเด็นคำถาม ประกอบด้วย รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน วิธีเดินทางมาทำงาน สถานภาพการจ้างงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานในสถาบัน

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) จำนวน 2 ตัวแปร ดังนี้

- ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบัน และหน่วยงาน จำนวน 19 ประเด็นคำถาม จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบงาน การปรับระบบค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ
- ระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงานของบุคลากร จำนวน 20 ประเด็นคำถาม จำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านสติปัญญา

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



3.4 สมมติฐานในการวิจัย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน และปัจจัยการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร
- 2) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานมีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน
- 3) การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวนรวม 55 ข้อ ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านการทำงาน จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย แหล่งที่มาของรายได้ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ช่วงเวลาปฏิบัติงาน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน วิธีเดินทางมาทำงาน สถานภาพการจ้างงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานในสถาบัน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน จำนวน 19 ข้อ จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 ข้อคำถาม (2) การพัฒนาระบบงาน จำนวน 4 ข้อคำถาม (3) การปรับระบบค่าตอบแทน จำนวน 4 ข้อคำถาม (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ จำนวน 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากร จำนวน 20 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการทำงาน (2) ด้านครอบครัว (3) ด้านเวลา (4) ด้านการเงิน และ (5) ด้านสติปัญญา

3.6 เกณฑ์การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม

เกณฑ์การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม		เกณฑ์การแปลระดับความคิดเห็น		
ค่าคะแนน	ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์ค่าเฉลี่ยร้อยละ	การแปลระดับความคิดเห็น
6	มากที่สุด	5.16 - 6.00	86.00 - 100.00	มากที่สุด
5	มาก	4.33 - 5.15	72.17 - 85.83	มาก
4	ค่อนข้างมาก	3.50 - 4.32	58.33 - 72.00	ค่อนข้างมาก
3	ค่อนข้างน้อย	2.67 - 3.49	44.50 - 58.17	ค่อนข้างน้อย
2	น้อย	1.84 - 2.66	30.67 - 44.33	น้อย
1	น้อยที่สุด	1.00 - 1.83	16.67 - 30.50	น้อยที่สุด

3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ดำเนินการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2) ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยจัดทำแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงานของสถาบัน จำนวนรวม 191 ราย ประกอบด้วย หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี คณะ และสำนัก เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลด้านการทำงาน ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน และความผูกพันในการทำงานของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามส่งกลับถึงผู้ทำวิจัยในสังกัดสำนักสิริพัฒนา จำนวนรวม 174 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.10

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ โดยการวิเคราะห์แจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percent)

2) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงาน ประกอบด้วย แหล่งที่มาของรายได้ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ช่วงเวลาปฏิบัติงาน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน วิธีเดินทางมาทำงาน สถานภาพการจ้างงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานในสถาบัน โดยการวิเคราะห์แจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percent)

3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ ระดับความคิดเห็นในการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน จำแนกเป็น 1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) การพัฒนาระบบงาน 3) การปรับระบบค่าตอบแทน 4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA), การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test) และการทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Chi – Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05

4) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงาน จำแนกเป็น (1) ด้านการทำงาน (2) ด้านครอบครัว (3) ด้านเวลา (4) ด้านการเงิน และ (5) ด้านสติปัญญา ดังนี้

4.1) วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA), การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test), การทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Chi – Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05

4.2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ดำเนินการสำรวจข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนจากทุกหน่วยงานภายในสถาบัน นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน และปัจจัยการบริหารงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรในด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านสติปัญญา เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากผลวิจัยครั้งนี้ไปใช้สำหรับเสนอแนวทางสร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับสถาบัน โดยการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพร้อมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) การพัฒนาระบบงาน (3) การปรับระบบค่าตอบแทน (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 636 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้าแบบเป็นสัดส่วน และสุ่มแบบบังเอิญ จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ประกอบด้วย (1) หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี (2) หน่วยงานประเภทคณะ (3) หน่วยงานประเภทสำนัก คำนวณกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ของจำนวนประชากร จำนวน 636 คน คิดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน ตอบแบบสอบถามกลับ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 91.10 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

4.2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงาน

4.3 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากร

4.4 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผูกพันในการทำงานของบุคลากร

4.5 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานของบุคลากร ที่มีผลต่อการบริหารงานด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

4.1 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ โดยการวิเคราะห์แจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percent) พบว่า (1) เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศหญิง ร้อยละ 61.5 เพศชาย ร้อยละ 33.9 และไม่ระบุเพศ ร้อยละ 4.6 (2) อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุไม่เกิน 35 ปี ร้อยละ 48.9 อายุมากกว่า 35 ปี ร้อยละ 47.1 และไม่ระบุอายุ ร้อยละ 4.0 (3) ระดับการศึกษาสูงสุด ไม่เกินปริญญาตรี ร้อยละ 52.9 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 45.4 และไม่ระบุระดับการศึกษา ร้อยละ 1.7 (4) สถานภาพสมรส โสด ร้อยละ 56.3 สมรสหรือหย่า ร้อยละ 40.8 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.9 (5) จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ ไม่มีคนในอุปการะ ร้อยละ 33.9 มีคนในอุปการะ ร้อยละ 60.9 และไม่ระบุ ร้อยละ 5.2 ผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.1

ตาราง 4.1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	59	33.9
	หญิง	107	61.5
	รวม	166	95.4
	ไม่ระบุ	8	4.6
อายุ	ไม่เกิน 35 ปี	85	48.9
	มากกว่า 35 ปี	82	47.1
	รวม	167	96.0
	ไม่ระบุ	7	4.0
ระดับการศึกษาสูงสุด	ไม่เกินปริญญาตรี	92	52.9
	สูงกว่าปริญญาตรี	79	45.4
	รวม	171	98.3
	ไม่ระบุ	3	1.7
สถานภาพสมรส	โสด	98	56.3
	สมรส หรือหย่า	71	40.8
	รวม	169	97.1
	ไม่ระบุ	5	2.9
จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ	ไม่มีคนในอุปการะ	59	33.9
	มีคนในอุปการะ	106	60.9
	รวม	165	94.8
	ไม่ระบุ	9	5.2

4.2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงาน

ปัจจัยด้านการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ระยะเวลาดำเนินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน วิธีเดินทางมาทำงาน สถานภาพการจ้างงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงานในสถาบัน โดยการวิเคราะห์แจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percent) พบว่า (1) รายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม รายได้ไม่เกิน 25,000 บาท/เดือน ร้อยละ 32.8 รายได้เกิน 25,000 บาท/เดือน ร้อยละ 66.1 และไม่ระบุ ร้อยละ 1.1 (2) ระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม สูงกว่าระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 17.2 ระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 51.1 ไม่ถึงระดับปฏิบัติการ หรือไม่มีระดับตำแหน่ง ร้อยละ 29.3 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.3 (3) จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เกิน 40 ชั่วโมง ร้อยละ 24.1 เกิน 40 ชั่วโมง ร้อยละ 71.8 และไม่ระบุ ร้อยละ 4.0 (4) ระยะเวลาดำเนินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวันของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เกิน 30 นาที ร้อยละ 26.4 เกิน 30 นาทีแต่ไม่เกิน 1 ชม. ร้อยละ 45.4 เกิน 1 ชม. ร้อยละ 25.9 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.3 (5) วิธีเดินทางมาทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม รถส่วนตัว ร้อยละ 63.8 รถสาธารณะ และอื่นๆ ร้อยละ 34.5 และไม่ระบุ ร้อยละ 1.7 (6) สถานภาพการจ้างงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้าราชการ ร้อยละ 16.1 พนักงานสถาบัน ร้อยละ 54.6 ลูกจ้างประจำ /พนักงานหน่วยงาน/ลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 26.4 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.9 (7) หน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 45.4 คณะ ร้อยละ 21.3 สำนัก ร้อยละ 30.5 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.9 (8) ระยะเวลาการทำงานในสถาบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่ถึง 5 ปี ร้อยละ 39.1 ตั้งแต่ 5 ปี – ไม่ถึง 15 ปี ร้อยละ 32.2 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 26.4 และไม่ระบุ ร้อยละ 2.3 ผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.2

ตาราง 4.2 แสดงผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงาน

ข้อมูลด้านการทำงาน		จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน	รายได้ไม่เกิน 25,000 บาท/เดือน	57	32.8
	รายได้เกิน 25,000 บาท/เดือน	115	66.1
	รวม	172	98.9
	ไม่ระบุ	2	1.1
ระดับตำแหน่งงาน	สูงกว่าระดับปฏิบัติการ	30	17.2
	ระดับปฏิบัติการ	89	51.1
	ไม่ถึงระดับปฏิบัติการ หรือไม่มี	51	29.3
	รวม	170	97.7
	ไม่ระบุ	4	2.3

ข้อมูลด้านการทำงาน		จำนวน	ร้อยละ
จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์	ไม่เกิน 40 ชั่วโมง	42	24.1
	เกิน 40 ชั่วโมง	125	71.8
	รวม	167	96.0
	ไม่ระบุ	7	4.0
ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน	ไม่เกิน 30 นาที	46	26.4
	เกิน 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชม.	79	45.4
	เกิน 1 ชม.	45	25.9
	รวม	170	97.7
	ไม่ระบุ	4	2.3
วิธีเดินทางมาทำงาน	รถส่วนตัว	111	63.8
	รถสาธารณะ และอื่นๆ	60	34.5
	รวม	171	98.3
	ไม่ระบุ	3	1.7
สถานภาพการจ้างงาน	ข้าราชการ	28	16.1
	พนักงานสถาบัน	95	54.6
	ลูกจ้างประจำ /พนักงาน	46	26.4
	รวม	169	97.1
	ไม่ระบุ	5	2.9
หน่วยงานที่สังกัด	หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี	79	45.4
	คณะ	37	21.3
	สำนัก	53	30.5
	รวม	169	97.1
	ไม่ระบุ	5	2.9
ระยะเวลาการทำงานในสถาบัน	ไม่ถึง 5 ปี	68	39.1
	ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง 15 ปี	56	32.2
	15 ปีขึ้นไป	46	26.4
	รวม	170	97.7
	ไม่ระบุ	4	2.3

4.3 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนก 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการทำงาน (2) ด้านครอบครัว (3) ด้านเวลา (4) ด้านการเงิน และ (5) ด้านสติปัญญา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA), การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test) และการทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Chi – Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05 ผลวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. และหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้

4.3.1 ปัจจัยระดับตำแหน่งงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1) บุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านสติปัญญา (ร้อยละ 16.62) มากกว่าบุคลากรตำแหน่งระดับสูงกว่าปฏิบัติการ (ร้อยละ 15.23)

2) บุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านเวลา (ร้อยละ 12.47) มากกว่าบุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 11.37) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.3.1

ตาราง 4.3.1 แสดงระดับตำแหน่งงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

ความผาสุกในการทำงาน	ระดับตำแหน่งงาน						F	sig
	ระดับปฏิบัติการ			ระดับสูงกว่าปฏิบัติการ				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ด้านสติปัญญา	89	16.62	3.396	30	15.23	3.081	3.103	.037
	ไม่ถึงระดับปฏิบัติการ / ไม่มีระดับตำแหน่ง			ระดับปฏิบัติการ				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ด้านเวลา	51	12.47	2.949	89	11.37	3.128	2.337	.037

4.3.2 ปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 15 ปี มีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านสติปัญญา (ร้อยละ 16.71) มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 14.78)

2) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี มีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านสติปัญญา (ร้อยละ 16.39) มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 14.78)

3) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี มีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานภาพรวม (ร้อยละ 79.76) มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง 15 ปี (ร้อยละ 74.66) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.3.2

ตาราง 4.3.2 แสดงปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

ความผาสุกในการทำงาน	ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.						F	sig
	ไม่ถึง 5 ปี			15 ปีขึ้นไป				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ด้านสติปัญญา	68	16.71	2.897	46	14.78	3.451	5.851	.001
	ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี			15 ปีขึ้นไป				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ด้านสติปัญญา	56	16.39	2.909	46	14.78	3.451	5.851	.009
	ไม่ถึง 5 ปี			ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ภาพรวม	68	79.76	12.895	56	74.66	12.718	2.481	.033

4.3.3 ปัจจัยหน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นความผาสุกด้านการเงิน (ร้อยละ 18.81) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 17.59) และภาพรวม (ร้อยละ 80.70) มากกว่าบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี ด้านการเงิน (ร้อยละ 16.15) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 16.04) และภาพรวม (ร้อยละ 75.29) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.3.3

ตาราง 4.3.3 แสดงปัจจัยหน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

ความผาสุกในการทำงาน	หน่วยงานที่สังกัด						F	sig
	คณะ			หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
ด้านการเงิน	37	18.81	5.201	79	16.15	5.925	3.650	.016
ด้านการทำงาน	37	17.59	4.200	79	16.04	2.933	2.833	.018
ภาพรวม	37	80.70	15.418	79	75.29	10.577	2.377	.035

4.4 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ผลวิเคราะห์ พบว่า ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในทุกด้านและในภาพรวม ดังนี้

1) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา (ร้อยละ 53.7) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 41.3) ด้านการเงิน (ร้อยละ 39.0) ด้านเวลา (ร้อยละ 30.4) ด้านครอบครัว (ร้อยละ 19.0) และในภาพรวม (ร้อยละ 51.1)

2) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านเวลา (ร้อยละ 49.3) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 48.6) ด้านการเงิน (ร้อยละ 36.7) ด้านสติปัญญา (ร้อยละ 33.1) ด้านครอบครัว (ร้อยละ 32.3) และในภาพรวม (ร้อยละ 54.5)

3) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา (ร้อยละ 45.8) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 45.6) ด้านการเงิน (ร้อยละ 36.7) ด้านครอบครัว (ร้อยละ 31.4) ด้านเวลา (ร้อยละ 28.7) และในภาพรวม (ร้อยละ 65.9)

4) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน

ภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (ร้อยละ 61.8) การทำงาน (ร้อยละ 47.3) ด้านสติปัญญา (ร้อยละ 45.4) ด้านเวลา (ร้อยละ 30.7) ด้านครอบครัว (ร้อยละ 28.5) และในภาพรวม (ร้อยละ 62.5)

5) ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงานในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (ร้อยละ 63.8) ด้านการทำงาน (ร้อยละ 55.1) ด้านสติปัญญา (ร้อยละ 54.1) ด้านเวลา (ร้อยละ 41.1) ด้านครอบครัว (ร้อยละ 33.4) และในภาพรวม (ร้อยละ 70.9) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.4.1

ตาราง 4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

การบริหารงาน		ด้านการ ทำงาน	ด้าน ครอบครัว	ด้านเวลา	ด้าน การเงิน	ด้าน สติปัญญา	ภาพรวม ความผาสุก
ของสถาบันและหน่วยงาน							
ด้านการปรับระบบ บริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	Pearson	.413**	.190*	.304**	.390**	.537**	.511**
	Correlation Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000	.000	.000
ด้านการพัฒนา ระบบงาน	Pearson	.486**	.323**	.493**	.367**	.331**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ด้านการปรับระบบ ค่าตอบแทน	Pearson	.456**	.314**	.287**	.367**	.458**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ด้านการจัด สวัสดิการและ แรงจูงใจ	Pearson	.473**	.285**	.307**	.618**	.454**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การบริหารงานใน ภาพรวม	Pearson	.551**	.334**	.411**	.638**	.541**	.709**
	Correlation Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	174	174	174	174	174	174

4.4.2 ค่าอำนาจจำแนกในการพยากรณ์ความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน โดยการบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ทำนายความผาสุกได้ร้อยละ 51.5 การบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงานทำนายความผาสุกในการทำงานได้ร้อยละ 49.1 และการบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนทำนายความผาสุกในการทำงานได้ร้อยละ 43.4 แสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.4.2

ตาราง 4.4.2 ค่าอำนาจจำแนกในการพยากรณ์ความผาสุกในการทำงาน รับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงาน ของสถาบันและหน่วยงาน	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	R Square	Std. Error	Beta		
ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ	.515	.203	.237	2.874	.005
ด้านการพัฒนาระบบงาน	.491	.228	.245	3.865	.000
ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน	.434	.269	.353	4.213	.000

4.5 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน ที่มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานที่มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน จำแนก 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) การพัฒนาระบบงาน (3) การปรับระบบค่าตอบแทน และ (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA), การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test) และการทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Chi – Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ (Level of significance) 0.05 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ได้แก่ (1) อายุของบุคลากร (2) ระดับตำแหน่งงาน (3) ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน (4) สถานภาพการจ้างงาน (5) ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. (6) หน่วยงานที่สังกัด (7) รายได้รวมต่อเดือน (8) จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ โดยอธิบายผลวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

4.5.1 ปัจจัยอายุของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน โดยบุคลากรอายุไม่เกิน 35 ปี มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 14.47) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 15.67) และในภาพรวม (ร้อยละ 74.12) ซึ่งมากกว่าบุคลากรอายุเกิน 35 ปี ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 12.88) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 13.93) และในภาพรวม (ร้อยละ 68.29) แสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.1

ตาราง 4.5.1 แสดงปัจจัยอายุของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบันและ หน่วยงาน	อายุของบุคลากร						t	sig
	ไม่เกิน 35 ปี			เกิน 35 ปี				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	85	14.47	4.034	82	12.88	3.136	2.841	.005
การปรับระบบค่าตอบแทน	85	15.67	4.130	82	13.93	4.030	2.760	.006
ภาพรวม	85	74.12	15.064	82	68.29	12.395	2.723	.007

จากตาราง 4.5.1 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการทำงานด้านอายุของบุคลากรมีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน และภาพรวม โดยบุคลากรอายุไม่เกิน 35 ปี จะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรอายุเกิน 35 ปี

4.5.2 ปัจจัยระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน โดยบุคลากรระดับตำแหน่งปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 21.21) และการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 15.53) ซึ่งมากกว่าบุคลากรระดับตำแหน่งไม่ถึงปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 19.67) และการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 13.69) แสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.2

ตาราง 4.5.2 แสดงปัจจัยระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบัน และหน่วยงาน	ระดับตำแหน่ง						F	sig
	ระดับปฏิบัติการ			ไม่ถึงระดับปฏิบัติการ / ไม่มีระดับตำแหน่ง				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การปรับระบบบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	89	21.21	4.021	51	19.67	3.735	2.618	.026
การปรับระบบค่าตอบแทน	89	15.53	4.307	51	13.69	4.130	3.407	.010

จากตาราง 4.5.2 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านระดับตำแหน่งงานของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการปรับระบบค่าตอบแทน โดยบุคลากรระดับตำแหน่งปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรระดับตำแหน่งไม่ถึงปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง

4.5.3 ปัจจัยระยะเวลาเดินทางไปกลับที่ทำงานต่อวัน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ดังนี้

1) บุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน 30 นาที มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 22.11) มากกว่าบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางเกิน 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชม. (ร้อยละ 19.82)

2) บุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน 30 นาที มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 14.39) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางเกิน 1 ชม. ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 12.82) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.3

ตาราง 4.5.3 แสดงปัจจัยระยะเวลาเดินทางไปกลับที่ทำงานต่อวัน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบัน และหน่วยงาน	ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน						F	sig
	ไม่เกิน 30 นาที			เกิน 30 นาทีแต่ไม่เกิน 1 ชม.				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การปรับระบบบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	46	22.11	4.244	79	19.82	3.792	5.028	.002
	ไม่เกิน 30 นาที			เกิน 1 ชม.				
	N	Mean	SD	N	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	46	14.39	3.593	45	12.82	3.157	2.185	.040

จากตาราง 4.5.3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาเดินทางไปกลับที่ทำงานต่อวันของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาระบบงาน โดยบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางมากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นด้านดังกล่าวน้อยลง

4.5.4 ปัจจัยสถานภาพการจ้างงาน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ดังนี้

1) พนักงานสถาบัน มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 13.91) ซึ่งมากกว่าข้าราชการ (ร้อยละ 12.07)

2) ลูกจ้างประจำ พนักงานคณะ/สำนัก และลูกจ้างชั่วคราว มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 14.02) ซึ่งมากกว่า ข้าราชการ(ร้อยละ 12.07) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.4

ตาราง 4.5.4 แสดงปัจจัยสถานภาพการจ้างงาน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบัน และหน่วยงาน	สถานภาพการจ้างงาน						F	sig
	พนักงานสถาบัน			ข้าราชการ				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	95	13.91	3.552	28	12.07	2.652	3.083	.021
	ลูกจ้างประจำ พนักงานคณะ/ สำนัก และลูกจ้างชั่วคราว			ข้าราชการ				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	46	14.02	4.318	28	12.07	2.652	3.083	.027

จากตาราง 4.5.4 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการทำงาน ด้านสถานภาพการจ้างงานของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน โดยมีระดับความคิดเห็นจำแนกตามสถานภาพของบุคลากร จัดลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) ลูกจ้างประจำ พนักงานคณะ/สำนัก และลูกจ้างชั่วคราว (2) พนักงานสถาบัน (3) ข้าราชการ

4.5.5 ปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ดังนี้

1) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 21.68) ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 14.71) และภาพรวม (ร้อยละ 74.85) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 19.70) ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 13.20) และภาพรวม (ร้อยละ 68.30)

2) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 14.71) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 15.69) และภาพรวม (ร้อยละ

74.85) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 12.67) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 13.76) และภาพรวม (ร้อยละ 68.98) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.5

ตาราง 4.5.5 แสดงปัจจัยระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบัน และหน่วยงาน	ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.						F	sig
	ไม่ถึง 5 ปี			ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การปรับระบบบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	68	21.68	4.046	56	19.70	3.702	4.046	.005
การพัฒนาระบบงาน	68	14.71	3.583	56	13.20	3.782	5.058	.021
ภาพรวม	68	74.85	14.823	56	68.30	14.050	4.113	.010
	ไม่ถึง5 ปี			15 ปีขึ้นไป				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	68	14.71	3.583	46	12.67	3.393	5.058	.004
การปรับระบบค่าตอบแทน	68	15.69	4.222	46	13.76	3.610	3.233	.015
ภาพรวม	68	74.85	14.823	46	68.98	12.437	4.113	.029

จากตาราง 4.5.5 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน และภาพรวม โดยมีระดับความคิดเห็นจำแนกตามระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.ของบุคลากร จัดลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี (2) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี (3) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ แสดงว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.มากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นด้านดังกล่าวน้อยลง

4.5.6 ปัจจัยหน่วยงานที่สังกัด มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ดังนี้

1) บุคลากรที่สังกัดคณะ มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 16.41) ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ (ร้อยละ 25.22) และภาพรวม (ร้อยละ 77.84) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 13.86) ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ (ร้อยละ 20.82) และภาพรวม (ร้อยละ 68.91)

2) บุคลากรที่สังกัดคณะ มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ (ร้อยละ 25.22) และภาพรวม (ร้อยละ 77.84) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่สังกัดสำนัก ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ (ร้อยละ 21.49) และภาพรวม (ร้อยละ 69.38) โดยแสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.6

ตาราง 4.5.6 แสดงปัจจัยหน่วยงานที่สังกัด มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบัน และหน่วยงาน	หน่วยงานที่สังกัด						F	sig
	คณะ			หน่วยงานภายในสำนักงาน อธิการบดี				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การปรับระบบค่าตอบแทน	37	16.41	4.079	79	13.86	4.116	4.947	.002
การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ	37	25.22	5.836	79	20.82	4.537	9.621	.000
ภาพรวม	37	77.84	16.512	79	68.91	12.297	5.610	.002
	คณะ			สำนัก			F	sig
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ	37	25.22	5.836	53	21.49	5.430	9.621	.001
ภาพรวม	37	77.84	16.512	53	69.38	14.642	5.610	.006

จากตาราง 4.5.6 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร มีผลต่อความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ และภาพรวม โดยมีระดับความคิดเห็นจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร จัดลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) บุคลากรที่สังกัดคณะ (2) บุคลากรที่สังกัดสำนัก (3) บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี

4.5.7 ปัจจัยรายได้รวมต่อเดือน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือน 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 20.68) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือนไม่เกิน 25,000 บาท (ร้อยละ 20.54) แสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.7

ตาราง 4.5.7 แสดงปัจจัยรายได้รวมต่อเดือน มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบันและ หน่วยงาน	รายได้รวมต่อเดือน						t	sig
	เกิน 25,000 บาท			ไม่เกิน 25,000 บาท				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	115	20.68	3.930	57	20.54	4.179	2.566	.011

จากตาราง 4.5.7 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านรายได้รวมต่อเดือนของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน โดยบุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือนเกิน 25,000 บาท จะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าแต่ใกล้เคียงกันกับระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือนไม่เกิน 25,000 บาท

4.5.8 ปัจจัยจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของบุคลากร มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ไม่เกิน 40 ชั่วโมง มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 15.21) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 15.86) และภาพรวม (ร้อยละ 74.64) ซึ่งมากกว่าบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์เกิน 40 ชั่วโมง ที่มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน (ร้อยละ 13.13) ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน (ร้อยละ 14.38) และภาพรวม (ร้อยละ 69.78) แสดงผลวิเคราะห์ตามตาราง 4.5.8

ตาราง 4.5.8 แสดงปัจจัยจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

การบริหารงานของสถาบันและ หน่วยงาน	จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์						t	sig
	ไม่เกิน 40 ชั่วโมง			เกิน 40 ชั่วโมง				
	n	Mean	SD	n	Mean	SD		
การพัฒนาระบบงาน	42	15.21	3.653	125	13.13	3.499	3.307	.001
การปรับระบบค่าตอบแทน	42	15.86	4.257	125	14.38	3.977	2.040	.043
ภาพรวม	42	74.64	14.718	125	69.78	13.306	1.993	.048

จากตาราง 4.5.8 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการทำงานด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน และภาพรวม โดยบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ไม่เกิน 40 ชั่วโมงจะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์เกิน 40 ชั่วโมง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 636 คน โดยจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน ตอบแบบสอบถามกลับ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 91.10 ของกลุ่มตัวอย่าง นำมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยสรุปผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผล

สรุปผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผูกพันในการทำงานของบุคลากรพบว่า ความผูกพันในการทำงานของบุคลากรในทุกด้านและในภาพรวม รับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) การบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ พยากรณ์ความผูกพันในการทำงานของบุคลากรได้ร้อยละ 51.5 และสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำงานร้อยละ 62.5 ที่ระดับนัยสำคัญ .000 (2) การบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงาน ทำนายความผูกพันในการทำงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 49.1 และสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำงานร้อยละ 54.5 ที่ระดับนัยสำคัญ .000 (3) การบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ทำนายความผูกพันในการทำงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 43.4 และสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำงานร้อยละ 65.9 ที่ระดับนัยสำคัญ .000 โดยผลวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงานของบุคลากรและมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงาน 3 ด้านดังกล่าว ประกอบด้วย (1) ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัด (2) ปัจจัยการทำงานด้านระดับตำแหน่ง (3) ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. โดยสรุปผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผูกพันในการทำงานของบุคลากร

การบริหารงาน ของสถาบันและหน่วยงาน	ค่าพยากรณ์ความผูกพันในการ ทำงานภาพรวม	ค่าความสัมพันธ์กับความผูกพันใน การทำงานภาพรวม
ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ - ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานด้านนี้ และมีผลต่อความผูกพันในการทำงาน คือ หน่วยงานที่สังกัด	ร้อยละ 51.5 (sig.000)	ร้อยละ 62.5 (sig.000)

ด้านการพัฒนาระบบงาน - ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานด้านนี้ และมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.	ร้อยละ 49.1 (sig.000)	ร้อยละ 54.5 (sig.000)
ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน - ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานด้านนี้ และมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ หน่วยงานที่สังกัด และระดับตำแหน่งงาน	ร้อยละ 43.4 (sig.000)	ร้อยละ 65.9 (sig.000)

จากตารางที่ 5.1 สรุปผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านนี้ คือ ปัจจัยการทำงาน ด้านหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งจัดลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) บุคลากรสังกัดคณะ มีระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 18.81 ด้านการทำงาน ร้อยละ 17.59 ภาพรวม ร้อยละ 80.70 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ร้อยละ 25.22 (2) บุคลากรสังกัดสำนัก มีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ร้อยละ 21.49 (3) บุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี มีระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 16.15 ด้านการทำงาน ร้อยละ 16.04 ภาพรวม ร้อยละ 75.29 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ร้อยละ 20.82 ดังนั้น จึงสรุปผลวิเคราะห์ได้ว่า “บุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการเงิน ด้านการทำงาน ภาพรวม และการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ”

5.1.2 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านนี้ คือ ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.ของบุคลากร จัดลำดับตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี มีระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.71 ภาพรวม ร้อยละ 79.76 และมีระดับความคิดเห็น การบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน ร้อยละ 14.71 (2) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี มีระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.39 ภาพรวม ร้อยละ 74.66 และมีระดับความคิดเห็นการ

บริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน ร้อยละ 13.20 (3) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 14.78 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน ร้อยละ 12.67 ดังนั้น จึงสรุปผลวิเคราะห์ได้ว่า “บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.มากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง เกี่ยวกับความผูกพันในการทำงาน ด้านสติปัญญา ภาพรวม และการบริหารงานที่สร้างความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน”

5.1.3 ความผูกพันในการทำงานของบุคลากรรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน โดยปัจจัยที่มีผลต่อมีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านนี้ คือ ปัจจัยการทำงาน ด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร และด้านระดับตำแหน่งของบุคลากร จัดลำดับตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) ปัจจัยการทำงาน ด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร โดยพบว่า บุคลากรสังกัดคณะ มีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 18.81 ด้านการทำงาน ร้อยละ 17.59 ภาพรวม ร้อยละ 80.70 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ร้อยละ 16.41 ส่วนบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี มีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 16.15 ด้านการทำงาน ร้อยละ 16.04 ภาพรวม ร้อยละ 75.29 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ร้อยละ 13.86 ดังนั้น จึงสรุปผลวิเคราะห์ได้ว่า “บุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี เกี่ยวกับความผูกพันในการทำงาน ด้านการเงิน ด้านการทำงาน ภาพรวม และการบริหารงานที่สร้างความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน”

(2) ปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงานของบุคลากร โดยพบว่า บุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.62 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ร้อยละ 15.53 ส่วนบุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นความผูกพันในการทำงาน ด้านเวลา ร้อยละ 12.47 และมีระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ร้อยละ 13.69 ดังนั้น จึงสรุปผลวิเคราะห์ได้ว่า “บุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นมากกว่าบุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง เกี่ยวกับความผูกพันในการทำงาน ด้านสติปัญญา ด้านเวลา และการบริหารงานที่สร้างความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน”

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผาสุกในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงาน และเสนอแนวทางการสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากผลวิจัยเป็นข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ประกอบด้วย ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สามารถเสริมสร้างความผาสุกในการทำงาน และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงาน และปัจจัยการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร (2) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานมีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน (3) การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยการอภิปรายสรุปผลวิเคราะห์ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

5.2.1 การอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

5.2.2 การอภิปรายผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

5.2.3 การอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน

5.2.1 การอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากร
โดยพบว่าปัจจัยการทำงานด้านระดับตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. และด้านหน่วยงานที่สังกัด มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรทุกด้าน (ด้านเวลา ด้านสติปัญญา ด้านการเงิน ด้านการทำงาน) และภาพรวม ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงานของบุคลากร มีผลต่อความผาสุกในการทำงาน ด้านสติปัญญา และด้านเวลา ดังนี้ (1) บุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.62 และบุคลากรตำแหน่งระดับสูงกว่าปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 15.23 (2) บุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงาน ด้านเวลา ร้อยละ 12.47 และบุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงาน ด้านเวลา ร้อยละ 11.37 สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งสูงขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานน้อยลง ด้านสติปัญญา และด้านเวลา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการมีระดับตำแหน่งสูงขึ้นจะมีลักษณะงานตามภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบที่มีความยุ่งยากซับซ้อน จำเป็นต้องมีการคิดวิเคราะห์และใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงานและพัฒนาคุณภาพงานตามความคาดหวังของสถาบันและหน่วยงาน มีการนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านหรือทำงานตอนนอกเวลาราชการเพื่อให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีเวลาพักผ่อนหรือทำกิจกรรมส่วนตัวลดลง จึงส่งผลให้บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งสูงขึ้นจะมีความสุขในการทำงานลดลง

2) ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.ของบุคลากร มีผลต่อความสุขในการทำงาน ด้านสติปัญญา และภาพรวม ดังนี้ (1) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี มีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.71 ภาพรวม ร้อยละ 79.76 (2) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี มีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 16.39 ภาพรวม ร้อยละ 74.66 (3) บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านสติปัญญา ร้อยละ 14.78 สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.นานขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงานน้อยลง ด้านสติปัญญา และภาพรวม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่บุคลากรมีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.นานขึ้น จำเป็นต้องเข้ารับการอบรมและจะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาคุณภาพงานตามความคาดหวังของสถาบันและหน่วยงาน จึงส่งผลให้บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานภายในสถาบันมากขึ้นจะมีความสุขในการทำงานลดลง

3) ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร มีผลต่อระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านการเงิน ด้านการทำงาน และภาพรวม ดังนี้ (1) บุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 18.81 ด้านการทำงาน ร้อยละ 17.59 ภาพรวม ร้อยละ 80.70 (2) บุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี มีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงาน ด้านการเงิน ร้อยละ 16.15 ด้านการทำงาน ร้อยละ 16.04 ภาพรวม ร้อยละ 75.29 สรุปได้ว่าบุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นความสุขในการทำงานมากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี ด้านการเงิน ด้านการทำงาน และภาพรวม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีมีภารกิจระดับสถาบันที่มีปริมาณงานมาก มีภาระความรับผิดชอบสูงในฐานะเป็นหน่วยงานกลางที่ต้องดูแลขับเคลื่อนและให้บริการทุกหน่วยงานภายในสถาบัน หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีไม่มีรายได้เป็นของตนเอง ไม่สามารถจัดสรรค่าตอบแทน สวัสดิการ และแรงจูงใจเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรได้ไม่เท่าเทียมกับคณะ/สำนัก ดังนั้น บุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจึงมีความสุขในการทำงาน ด้านการเงิน ด้านการทำงาน และภาพรวม น้อยกว่าบุคลากรในสังกัดคณะ

สรุปการอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยนี้ตามข้อ (1) ปัจจัยการทำงาน มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร และผลวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัย ดังนี้ (1) อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ การ

นิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน (2) ประวิทย์ ต้นสมบูรณ์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน เงินเดือน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา

5.2.2 การอภิปรายผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยพบว่าระดับความคิดเห็นการบริหารงานในภาพรวมและทุกด้าน (ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล) สัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากรในภาพรวมและทุกด้าน (ด้านสติปัญญา ด้านการทำงาน ด้านการเงิน ด้านเวลา ด้านครอบครัว) จัดลำดับระดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อยจำแนกตามการบริหารงาน ได้แก่ ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร

การบริหารงาน ของสถาบันและหน่วยงาน		ด้านการ ทำงาน	ด้าน ครอบครัว	ด้านเวลา	ด้าน การเงิน	ด้าน สติปัญญา	ภาพรวมความ ผาสุก
ด้านการปรับระบบ ค่าตอบแทน	Pearson Correlation	.456**	.314**	.287**	.367**	.458**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ด้านการจัด สวัสดิการและ	Pearson Correlation	.473**	.285**	.307**	.618**	.454**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ด้านการพัฒนา ระบบงาน	Pearson Correlation	.486**	.323**	.493**	.367**	.331**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ด้านการปรับระบบ บริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	Pearson Correlation	.413**	.190*	.304**	.390**	.537**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000	.000	.000
การบริหารงานใน ภาพรวม	Pearson Correlation	.551**	.334**	.411**	.638**	.541**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		174	174	174	174	174	174

จากตารางที่ 5.2.2 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงานกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร อภิปรายผลดังต่อไปนี้

1) การบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทน สัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานภาพรวม ร้อยละ 65.9 และสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานทุกด้าน โดยจัดลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านสติปัญญา ร้อยละ 45.8 (2) การปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการทำงาน ร้อยละ 45.6 (3) การปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการเงิน ร้อยละ 36.7 (4) การปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัว ร้อยละ 31.4 (5) การปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านเวลา ร้อยละ 28.7 โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร มากที่สุด ลำดับแรก ได้แก่ ความผาสุกด้านสติปัญญา ด้านการทำงาน และด้านการเงิน ทั้งนี้ การบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านเวลาน้อยที่สุด

2) การบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานภาพรวม ร้อยละ 62.5 และสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานทุกด้าน โดยจัดลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการเงิน ร้อยละ 61.8 (2) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ สัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการทำงาน ร้อยละ 47.3 (3) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้าน สติปัญญา ร้อยละ 45.4 (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านเวลา ร้อยละ 30.7 (5) การ จัดสวัสดิการและแรงจูงใจสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านครอบครัว ร้อยละ 28.5 โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความพึงพอใจด้านการเงิน ด้านการทำงาน และด้านสติปัญญา ทั้งนี้ การบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านครอบครัวน้อยที่สุด

3) การบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงาน สัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานภาพรวม ร้อยละ 54.5 และสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานทุกด้าน โดยจัดลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การพัฒนาระบบงานสัมพันธ์กับความผาสุกด้านเวลา ร้อยละ 49.3 (2) การพัฒนาระบบงานสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการทำงาน ร้อยละ 48.6 (3) การพัฒนาระบบงานสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการเงิน ร้อยละ 36.7 (4) การพัฒนาระบบงานสัมพันธ์กับความผาสุกด้านสติปัญญา ร้อยละ 33.1 (5) การพัฒนาระบบงานสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัว ร้อยละ 32.3 โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงานกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผาสุกด้านเวลา ด้านการทำงาน และด้านการเงิน ทั้งนี้ การบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัวน้อยที่สุด

4) การบริหารงานด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานภาพรวม ร้อยละ 51.1 และสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานทุกด้าน โดยจัดลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับความผาสุกด้านสติปัญญา

ร้อยละ 53.7 (2) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการเงิน ร้อยละ 41.3 (3) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการเงิน ร้อยละ 39.0 (4) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับความผาสุกด้านเวลา ร้อยละ 30.4 (5) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัว ร้อยละ 19.0 โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผาสุกด้านสติปัญญา ด้านการทำงาน และด้านการเงิน ทั้งนี้ การบริหารงานด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัว น้อยที่สุด

5) การบริหารงานภาพรวม สัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานภาพรวม ร้อยละ 70.9 และสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานทุกด้าน โดยจัดลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การบริหารงานภาพรวม สัมพันธ์กับความผาสุกด้านการเงิน ร้อยละ 63.8 (2) การบริหารงานภาพรวมสัมพันธ์กับความผาสุกด้านการทำงาน ร้อยละ 55.1 (3) การบริหารงานภาพรวมสัมพันธ์กับความผาสุกด้านสติปัญญา ร้อยละ 54.1 (4) การบริหารงานภาพรวมสัมพันธ์กับความผาสุกด้านเวลา ร้อยละ 41.1 (5) การบริหารงานภาพรวมสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัว ร้อยละ 33.4 โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานภาพรวมกับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผาสุกด้านการเงิน ด้านการทำงาน และด้านสติปัญญา ทั้งนี้ การบริหารงานภาพรวมสัมพันธ์กับความผาสุกด้านครอบครัวน้อยที่สุด

สรุปการอภิปรายผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร โดยมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยนี้ตามข้อ (3) การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับความผาสุกในการทำงานของบุคลากร และผลวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัย ดังนี้ (1) ปราณี เลหาพิบูลย์กุล (2547) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างวิถีชีวิตกับงาน ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านการบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค และด้านความก้าวหน้าในงาน (2) อธิวัฒน์ ประังประโคน (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน (3) ประวิทย์ ต้นสมบูรณ์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน เงินเดือน ผลประโยชน์สภาพการทำงาน ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา (4)

สุทัศน์ ทรัพย์ (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับการยอมรับนับถือ

5.2.3 การอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงาน ที่มีผลต่อการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน โดยสรุปผลวิเคราะห์จำแนกตามการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ พบว่า มีจำนวน 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร โดยจัดลำดับระดับความคิดเห็นของบุคลากรจากมากไปน้อยตามหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้ (1) บุคลากรสังกัดคณะ (ร้อยละ 25.22) (2) บุคลากรสังกัดสำนัก (ร้อยละ 21.49) (3) บุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 20.82) โดยสรุปได้ว่า คณะ สำนัก และหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีความแตกต่างกันในการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจที่เหมาะสมเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร

2) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบค่าตอบแทน พบว่า มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ โดยบุคลากรอายุไม่เกิน 35 ปีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 15.67) มากกว่าบุคลากรอายุเกิน 35 ปี (ร้อยละ 13.93) (2) ปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรระดับตำแหน่งปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 15.53) มากกว่าบุคลากรระดับตำแหน่งไม่ถึงปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง (ร้อยละ 13.69) (3) ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 15.69) มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 13.76) (4) ปัจจัยการทำงาน ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ โดยบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ไม่เกิน 40 ชั่วโมงมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 15.86) มากกว่าบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์เกิน 40 ชั่วโมง (ร้อยละ 14.38) (5) ปัจจัยการทำงาน ด้านหน่วยงานที่สังกัด โดยบุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 16.41) มากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 13.86) โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการปรับระบบค่าตอบแทนของสถาบันและหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของบุคลากร ปัจจัยการทำงานด้านระดับตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ และด้านหน่วยงานที่สังกัด

3) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการพัฒนาระบบงาน จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุของบุคลากร โดยบุคลากรอายุไม่เกิน 35 ปีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 14.47) มากกว่าบุคลากรอายุเกิน 35 ปี (ร้อยละ 12.88) (2) ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. โดยจัดลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง

5 ปี (ร้อยละ 14.71), บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15ปี (ร้อยละ 13.20) และบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 12.67) **(3)** ปัจจัยการทำงาน ด้านสภาพภาพการจ้างงาน โดยจัดลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ ลูกจ้างประจำ พนักงานคณะ/สำนัก และลูกจ้างชั่วคราว (ร้อยละ 14.02), พนักงานสถาบัน (ร้อยละ 13.91), ข้าราชการ (ร้อยละ 12.07) **(4)** ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาเดินทางในการทำงาน โดยบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน 30 นาทีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 14.39) มากกว่าบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางเกิน 1 ชั่วโมง (ร้อยละ 12.82) **(5)** ปัจจัยการทำงาน ด้านรายได้รวมต่อเดือน โดยบุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือนเกิน 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 20.68) มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้รวมต่อเดือนไม่เกิน 25,000 บาท (ร้อยละ 20.54) **(6)** ปัจจัยการทำงาน ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ โดยบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ไม่เกิน 40 ชั่วโมง มีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 15.21) มากกว่าบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์เกิน 40 ชั่วโมง (ร้อยละ 13.13) โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการพัฒนาระบบงานของสถาบันและหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของบุคลากร และปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ด้านสภาพภาพการจ้างงาน ด้านระยะเวลาเดินทางในการทำงาน ด้านรายได้รวมต่อเดือน และด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์

4) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงาน ด้านการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ **(1)** ปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงานของบุคลากร โดยบุคลากรระดับตำแหน่งปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 21.21) มากกว่าบุคลากรระดับตำแหน่งไม่ถึงปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง (ร้อยละ 19.67) ทั้งนี้ แสดงว่าบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งน้อยลงจะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง **(2)** ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวันของบุคลากร โดยบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน 30 นาทีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 22.11) มากกว่าบุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางเกิน 30 นาทีแต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง (ร้อยละ 19.82) ทั้งนี้ บุคลากรที่ใช้ระยะเวลาเดินทางมากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง **(3)** ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปีมีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 21.68) มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง15 (ร้อยละ 19.70) ทั้งนี้ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. มากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงานของบุคลากร ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวันของบุคลากร ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.

5) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานภาพรวม จำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุของบุคลากร โดยบุคลากรอายุไม่เกิน 35 ปี มีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 74.12) มากกว่าบุคลากรอายุเกิน 35 ปี (ร้อยละ 68.29) ทั้งนี้ แสดงว่าบุคลากรที่มีอายุมากขึ้นจะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง (2) ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ของบุคลากร โดยจัดลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ไม่ถึง 5 ปี (ร้อยละ 74.85), บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่ถึง 15 ปี (ร้อยละ 68.98), บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 68.30) ทั้งนี้ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. มากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง (3) ปัจจัยการทำงาน ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ โดยบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ไม่เกิน 40 ชั่วโมง มีระดับความคิดเห็น (ร้อยละ 74.64) มากกว่าบุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์เกิน 40 ชั่วโมง (ร้อยละ 69.78) ทั้งนี้ บุคลากรที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์มากขึ้นจะมีระดับความคิดเห็นน้อยลง (4) ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร โดยจัดลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรสังกัดคณะ (ร้อยละ 77.84), บุคลากรสังกัดสำนัก (ร้อยละ 69.38) และบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 68.91) โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการปรับระบบบริหารงานภาพรวมของสถาบันและหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุของบุคลากร ปัจจัยการทำงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ของบุคลากร ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร

สรุปการอภิปรายผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานในทุกด้านและในภาพรวม มีจำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุของบุคลากร และปัจจัยการทำงาน ด้านระดับตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน ด้านสถานภาพการจ้างงาน ด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ด้านรายได้รวมต่อเดือน ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ด้านหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งผลวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยนี้ตามข้อ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการทำงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน และผลวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (1) ฮอร์ตตัน (Horton, 2007) ศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างและพนักงานในมหาวิทยาลัย จากการสำรวจมหาวิทยาลัย 5 แห่งในอเมริกา อังกฤษ และแคนาดา พบว่า สถานภาพมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสมดุลในชีวิตความต้องการในงาน โดยพนักงานของมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจด้านลบมากกว่าลูกจ้างของมหาวิทยาลัย (2) ปราณี เลหาพิบูลย์กุล (2547) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างวิถีชีวิตกับงาน ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านการบริหารที่เป็นธรรมและเสมอภาค และด้านความก้าวหน้าในงาน

5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน

5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน สอดคล้องตามผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผาสุกในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการปรับระบบค่าตอบแทน โดยพบปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากรและการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากร และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ คือ ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัด โดยบุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านการเงิน ด้านการทำงาน ภาพรวม และระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ มากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี

2) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากร และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงาน คือ ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.ของบุคลากร โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ.มากขึ้น จะมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านสติปัญญา ภาพรวม และระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงานลดน้อยลง

3) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากร และมีผลต่อระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ได้แก่ (1) ปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัด โดยบุคลากรสังกัดคณะมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านการเงิน ด้านการทำงาน ภาพรวม และระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทน มากกว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี (2) ปัจจัยการทำงานด้านระดับตำแหน่งของบุคลากร โดยบุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านสติปัญญามากกว่าบุคลากรตำแหน่งระดับสูงกว่าปฏิบัติการ บุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่งมีระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานด้านเวลา มากกว่าบุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และบุคลากรตำแหน่งระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นการบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนมากกว่าบุคลากรตำแหน่งไม่ถึงระดับปฏิบัติการ/ไม่มีระดับตำแหน่ง

จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารงานสำหรับสถาบันและหน่วยงาน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผาสุกในการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องตามผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะนโยบายบริหารงานด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัด เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนสวัสดิการระดับสถาบัน และแผนสวัสดิการเพิ่มเติมระดับหน่วยงานให้มีความครอบคลุมทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจ ด้านการเงิน ด้านสุขภาพ และด้านความมั่นคง รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับร่วมกันในการจัดทำแผนสวัสดิการที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดเพื่อลดความเหลื่อมล้ำแตกต่างระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งพิจารณาปัจจัยการทำงานด้านภาระงาน ตำแหน่งบุคลากร งบประมาณ/รายได้ของสถาบันและหน่วยงาน ในการจัดทำแผนสวัสดิการระดับสถาบันและแผนสวัสดิการเพิ่มเติมระดับหน่วยงานให้สอดคล้องเหมาะสมทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอนาคต (2) แนวทางประกอบการกำหนดนโยบายเสริมสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานสำหรับบุคลากรให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การจัดให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การแก้ไขข้อร้องทุกข์/ปัญหาของบุคลากร การยกย่องชมเชยที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและมีความปลอดภัย การจัดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างความมั่นคงในงาน

2) ข้อเสนอแนะนโยบายบริหารงานด้านการพัฒนาระบบงานที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนพัฒนาระบบงานระดับสถาบันและระดับหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาระบบงานที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ของบุคลากร รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน ด้านสถานภาพการจ้างงาน ด้านรายได้รวมต่อเดือน และด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ (2) แนวทางประกอบการกำหนดนโยบายพัฒนาระบบงานและแนวทางปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างสถาบันและหน่วยงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอนาคต มุ่งเน้นให้มีระบบงานแบบไม่ซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบด้วยตนเอง, การสร้างทักษะและการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และการเรียนรู้จากองค์กรอื่น เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันเป็นทีม, การพัฒนาระบบงานและแนวทางปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น มีสารสนเทศ มีนวัตกรรม มีการศึกษาและอบรมระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนความรู้และทักษะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของสถาบันและหน่วยงาน, การวางแผนงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการให้สิ่งจูงใจต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน, การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไม่ยุ่งยาก/ซับซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม

ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และมีความถูกต้องแม่นยำสูง (3) การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอนาคต โดยสอดคล้องกับตำแหน่งของบุคลากร ครอบคลุมภาระงานที่จำเป็นต้องมีการทำงานนอกเวลาราชการและการนำงานกลับไปทำที่บ้าน (Work from home) (4) การออกแบบระบบฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้สถาบันและหน่วยงานมีผลการดำเนินการที่ดี มีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (5) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องตามภารกิจกับทีมงานต่าง ๆ

3) ข้อเสนอแนะนโยบายบริหารงานด้านการปรับระบบค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดและด้านระดับตำแหน่งของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) การพิจารณาปรับระบบค่าตอบแทนระดับสถาบันและค่าตอบแทนพิเศษระดับหน่วยงาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับร่วมกันในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยการทำงานด้านหน่วยงานที่สังกัดและด้านระดับตำแหน่งของบุคลากร รวมทั้งพิจารณาให้สอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ปัจจัยการทำงานด้านระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ด้านจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ รวมทั้งสอดคล้องเหมาะสมทันกับสภาวะการณ์จริง มีความเพียงพอกับค่าครองชีพ และมีเงินออมเพื่ออนาคต (2) การพัฒนาระบบค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามระบบการฝึกอบรม/พัฒนา และตัวชี้วัดตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการฝึกอบรม/พัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล และผลการปฏิบัติงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะแนวทางประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน สอดคล้องตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จากผลวิเคราะห์การพยากรณ์ความผูกพันในการทำงานของบุคลากรซึ่งรับรู้การบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของสถาบันและหน่วยงาน ด้านการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการปรับระบบค่าตอบแทน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน ที่มุ่งเน้นสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่บูรณาการกัน มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันและหน่วยงาน โดยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นมากที่สุด ดังนั้น จึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีหลักการที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) **การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบบูรณาการ** โดยสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างระบบงาน ระบบการบริหารค่าตอบแทน ระบบการสรรหาว่าจ้าง ระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดสวัสดิการและแรงจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช้เงิน และระบบการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเต็มความสามารถ

2) **การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจแบบบูรณาการ** โดยสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างระบบการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล ระบบงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ความรู้/ทักษะ/การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีม ระบบการสร้างแรงจูงใจ ระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระบบการจัดการความรู้/แลกเปลี่ยนความรู้ ระบบการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

3) **การสร้างความสุขและความพึงพอใจแก่บุคลากรแบบบูรณาการ** โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรและปัจจัยในการทำงานภายในสถาบันและหน่วยงาน โดยการสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร มีขั้นตอนแนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย (1) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ (2) กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผล โดยสะท้อนถึงปัจจัยดังกล่าวในข้อ (1) เพื่อนำผลการประเมินที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ นำไปปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมให้ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รูปแบบการประเมินทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูล เช่น อัตราการขอย้าย อัตราการขาดงาน (3) การเชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินการ ในตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน จัดลำดับความสำคัญของเส้นทางความสุขและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง สิ่งที่ทำได้อีกก่อน จะได้รับการแก้ไขก่อน หลังจากนั้นจึงนำปัจจัยไปจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความสุข และการสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น (4) การประเมินความสุข ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในวงรอบถัดไป ผลการประเมินต้องสูงขึ้น

บรรณานุกรม

ธานินทร์ สิริทธิกุญชร. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิภา ตั้งตรงจิตรากุล. 2551. คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครอง

แรงงานในส่วนกลาง. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปราณี เลหาพิบูลย์. 2547. คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการ

กรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ยุวณิต ฉายสุวรรณ. 2548. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท

ซีเมนส์อิเล็กทรอนิกส์จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริเชษฐ์ สังขะมาน และอ่อนเรือน เล็กน้อย. 2551. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ

และแรงจูงใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพัฒนาสังคมและความ

มั่นคงของมนุษย์.

สมยศ นาวิการ. 2521. การพัฒนาองค์การและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

เอกชัยอภิศักดิ์กุล, ดร. และทรศนะบุญขวัญ, ดร. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์.

พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: เจเอสทีพับลิชชิงจำกัด.

ภาคผนวก

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์”

เนื่องจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มียุทธศาสตร์ข้อที่ 1 คือ การสรรหาคัดเลือกและธำรงรักษาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้ มีพันธกิจด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลโดยให้คุณค่ากับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีภารกิจหลัก 3 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งได้มอบหมายให้สำนักสิริพัฒนาดำเนินการกิจการบริการวิชาการด้านฝึกอบรมของสถาบัน และยกระดับการบริการวิชาการสู่ความเป็นมาตรฐานระดับสากลให้เพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบ (1) จัดหลักสูตรโครงการฝึกอบรมให้กับบุคคลภายนอก 4 ประเภท ได้แก่ หลักสูตร IN-house หลักสูตร Public หลักสูตรเฉพาะ และหลักสูตรนานาชาติ (2) ตรวจสอบ/อนุมัติหลักสูตรโครงการฝึกอบรมของทุกหน่วยงานภายในสถาบัน ที่จัดให้กับบุคคลภายนอก (3) จัดเก็บค่าธรรมเนียมหลักสูตรฝึกอบรมของทุกหน่วยงานส่งให้กับสถาบัน ซึ่งจากภารกิจดังกล่าวบุคลากรของสำนักสิริพัฒนามีภาระหน้าที่ให้บริการทั้งบุคคลภายในและภายนอกสถาบัน จึงจำเป็นต้องมีความผูกพันในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสม ประกอบกับองค์การต่างๆ ทั่วโลกล้วนตระหนักดีว่าการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายองค์การนั้น สิ่งสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกคือทรัพยากรบุคคล ดังนั้น สำนักสิริพัฒนาจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันและหน่วยงานใน 4 มิติ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และการพัฒนาองค์กร

นางสาวเนตรณัฐ ธีรต์มั่งกูร หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ โดยความคิดเห็นชอบของสำนักสิริพัฒนาได้เห็นสมควรศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนจากทุกหน่วยงานภายในสถาบันและสำนักสิริพัฒนา วิเคราะห์เปรียบเทียบหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงาน จำแนกตามมิติความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการทำงาน (2) ด้านครอบครัว (3) ด้านเวลา (4) ด้านการเงิน (5) ด้านสติปัญญา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายบริหารงานของสำนักสิริพัฒนา เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพร้อมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย (1) การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) การพัฒนาระบบงาน เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระจายภาระงานที่เหมาะสม จัดระบบเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นกับภารกิจและสภาวะการณ์ จัดระบบวางแผนการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับการใช้เวลาอยู่กับครอบครัว และการพัฒนาระบบการทำงานจากที่บ้าน (work from home) เป็นต้น (3) การปรับระบบค่าตอบแทน (4) การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ โดยจะส่งผลให้สำนักสิริพัฒนาดำเนินการกิจการบริการวิชาการด้านฝึกอบรมของสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมขับเคลื่อนสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากลที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ส่วนประกอบของแบบสอบถาม

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการทำงาน
- ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน
- ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความจริงที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ ☐ (1) ชาย ☐ (2) หญิง
2. อายุ ☐ (1) ต่ำกว่า 21 ปี ☐ (2) 21 – 25 ปี ☐ (3) 26 – 30 ปี ☐ (4) 31 – 35 ปี ☐ (5) 36 – 40 ปี
☐ (6) 41 – 45 ปี ☐ (7) 46 – 50 ปี ☐ (8) 51 – 55 ปี ☐ (9) 56 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
☐ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ (2) ปริญญาตรี ☐ (3) ปริญญาโท ☐ (4) ปริญญาเอก ☐ (5) อื่นๆ.....
4. สถานภาพสมรส
☐ (1) โสด ☐ (2) สมรส ☐ (3) อื่นๆ.....
5. จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะของท่าน เช่น บิดา มารดา บุตร ญาติ
☐ (1) ไม่มี ☐ (2) 1 – 2 คน ☐ (3) 3 – 4 คน ☐ (4) มากกว่า 4 คน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการทำงาน

7. รายได้รวมต่อเดือน
☐ (1) ต่ำกว่า 10,000 บาท ☐ (2) 10,000 – 25,000 บาท ☐ (3) 25,001 – 40,000 บาท ☐ (4) 40,001 – 60,000 บาท
☐ (5) 60,001 – 80,000 บาท ☐ (6) มากกว่า 80,000 บาท
8. ระดับตำแหน่งงาน (สำหรับข้าราชการ และพนักงานสถาบัน)
☐ (1) เชี่ยวชาญ ☐ (2)ชำนาญการพิเศษ ☐ (3) ชำนาญการ ☐ (4) ปฏิบัติการ
☐ (5) ชำนาญงานพิเศษ ☐ (6) ชำนาญงาน ☐ (7) ปฏิบัติงาน ☐ (8) อื่น ๆ
9. จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ (รวมเวลาการทำงานในเวลาปกติ และนอกเวลา/โอที)
☐ (1) น้อยกว่า 41 ชั่วโมง ☐ (2) 41 – 60 ชั่วโมง ☐ (3) 61 – 80 ชั่วโมง ☐ (4) มากกว่า 80 ชั่วโมง

10. ระยะเวลาเดินทางไป-กลับที่ทำงานต่อวัน

- ☐ (1) น้อยกว่า 30 นาที ☐ (2) 31 – 60 นาที ☐ (3) 61 – 90 นาที ☐ (4) 91 – 120 นาที ☐ (4) มากกว่า 120 นาที

11. วิธีการเดินทางมาทำงาน

- ☐ รถส่วนตัว ☐ รถโดยสารสาธารณะ ☐ อื่นๆ

12. สถานภาพการจ้างงาน

- ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานสถาบัน ☐ พนักงานคณะ/สำนัก ☐ ลูกจ้างประจำ ☐ ลูกจ้างชั่วคราว ☐ อื่นๆ

13. หน่วยงานที่สังกัด

- ☐ (1) สำนักงานอธิการบดี ☐ (2) สำนักงานตรวจสอบภายใน ☐ (3) กองแผนงาน
☐ (4) สำนักงานสภาสถาบัน ☐ (5) กองกลาง ☐ (6) กองคลังและพัสดุ
☐ (7) กองบริการการศึกษา ☐ (8) กองบริหารทรัพยากรบุคคล ☐ (9) กองงานผู้บริหาร
☐ (10) งานสภาคณาจารย์ ☐ (11) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ☐ (12) คณะบริหารธุรกิจ
☐ (13) คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ ☐ (14) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ☐ (15) คณะสถิติประยุกต์
☐ (16) คณะภาษาและการสื่อสาร ☐ (17) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ☐ (18) คณะนิติศาสตร์
☐ (19) คณะการจัดการการท่องเที่ยว ☐ (20) คณะนิเทศศาสตร์ฯ ☐ (21) วิทยาลัยนานาชาติ
☐ (22) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ☐ (23) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ (24) สำนักสรีรพัฒนา
☐ (25) สำนักวิจัย ☐ (26) สำนักบรรณสารการพัฒนา ☐ (27) อื่นๆ.....

14. ระยะเวลาการทำงานภายใน สพบ. ☐ (1) ไม่ถึง 5 ปี ☐ (2) 5 ปี – ไม่ถึง 10 ปี ☐ (3) 10 ปี – ไม่ถึง 15 ปี

- ☐ (4) 15 ปี – ไม่ถึง 20 ปี ☐ (5) 20 ปี – ไม่ถึง 25 ปี ☐ (6) 25 ปี – ไม่ถึง 30 ปี ☐ (7) 30 ปี – ไม่ถึง 35 ปี ☐ (8) 35 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน

ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					
	การปรับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
15	หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลัง วางแผนอัตรากำลัง และจัดอัตรากำลัง ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการกิจ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ขอคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
		มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน						
ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
16	หน่วยงานมีระบบการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากร ที่มีทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ได้อย่างเหมาะสมตรงกับ ตำแหน่งหน้าที่และภาระงาน					
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>					
17	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน โดยประเมินจากทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และผลปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมและยุติธรรม					
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>					

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน							
ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					
18	หน่วยงานจัดให้ท่านได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างต่อเนื่องเหมาะสมตามความต้องการและ ความจำเป็น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
19	หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
	การพัฒนาระบบงาน						
20	งานในการกิจหลักของท่านมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก และไม่ซับซ้อน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
21	หน่วยงานจัดให้มีระบบการทำงานได้จากที่บ้าน (Work from home) ในเวลาราชการ โดยไม่ถือเป็นวันลา ได้อย่างเหมาะสมกับการกิจและสภาวะการณ์	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
		มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน							
ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					
22	หน่วยงานจัดให้มีระบบเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยกำหนดเวลาการเข้างาน-ออกงานและการชดเชยเวลางาน ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับการกิจและสภาวะการณ์						
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
23	หน่วยงานจัดให้มีระบบวางแผนการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับการใช้เวลาดูแลครอบครัว	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
การปรับระบบคำตอบแทน							
24	ท่านได้รับคำตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน							
ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					
25	ท่านได้รับคำตอบแทนเพียงพอกับค่าครองชีพในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
26	ท่านได้รับคำตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบในปัจจุบัน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
27	ท่านได้รับคำตอบแทนในปัจจุบันเพียงพอสำหรับเงินออมเพื่ออนาคต.	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ							
28	ท่านลาหยุดงานไม่เกินจำนวนวันที่สถาบันและหน่วยงานกำหนดไว้	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน

ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>						
29	ท่านได้รับสวัสดิการด้านการเงิน ที่เหมาะสมกับภาระงาน เช่น เบี้ยเลี้ยง โบนัส เป็นต้น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>						
30	ท่านได้รับสวัสดิการด้านสุขภาพ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็น เช่น ประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ตรวจสุขภาพ ประจำปี และส่งเสริมความรู้/ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ เป็นต้น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>						
31	หน่วยงานจัดสวัสดิการด้านความมั่นคงที่เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็น เช่น ประกันชีวิต รางวัลเกษียณงาน ค่าฌาปนกิจ เป็นต้น.	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>						

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นการบริหารงานที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของสถาบันและหน่วยงาน						
ลำดับ	การบริหารงานของสถาบันและหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
32	หน่วยงานจัดสวัสดิการด้านครอบครัว ที่เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็น เช่น ค่ารักษาพยาบาลคนในครอบครัว ค่าเล่าเรียน/ค่าเลี้ยงดูบุตร การจัดสถานเลี้ยงดูบุตร เป็นต้น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>					
33	หน่วยงานจัดสวัสดิการด้านการศึกษา ที่เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็น เช่น การลาศึกษาต่อทุนการศึกษา เป็นต้น	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>					

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ลำดับ	ความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น						
	ด้านความสุขในการทำงาน							
34	ท่านสามารถจัดการงานให้เสร็จภายในเวลางาน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
35	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
36	ท่านมีแรงจูงใจสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
37	ท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน พร้อมทั้งดูแลตนเองและดูแลครอบครัวได้ดีด้วย	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
	ด้านครอบครัว							
38	ท่านและครอบครัวมีเวลาพักผ่อนและอยู่ร่วมกันบ่อยครั้ง	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
39	ท่านสามารถทำงานควบคู่กับการดูแลครอบครัวได้เป็นอย่างดี	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
40	สมาชิกในครอบครัวเข้าใจ และสนับสนุนการทำงานของท่าน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด	
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							
41	หน้าที่การงานมีผลกระทบต่อบทบาทของท่านในครอบครัว							
	<u>ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น</u>							

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นความผาสุกในการทำงานของบุคลากร							
ลำดับ	ความผาสุกในการทำงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านเวลา						
42	ท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
43	ท่านทำงานได้แล้วเสร็จในเวลางาน โดยไม่ต้องทำนอกเวลางาน หรือ นำกลับไปทำที่บ้าน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
44	การทำงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการพักผ่อน หรือทำกิจกรรมที่ต้องการ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
	ด้านการเงิน						
45	ท่านพอใจกับรายได้และสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
46	ท่านมีรายรับเพียงพอ สำหรับรายจ่ายที่รับผิดชอบ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
47	ท่านมีรายได้เพียงพอ สำหรับการดูแลครอบครัว	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
48	ท่านมีรายได้เพียงพอ สำหรับทำกิจกรรมส่วนตัว เช่น การท่องเที่ยว การสังสรรค์	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
49	ท่านมีเงินเหลือจากการใช้จ่าย เพื่อเก็บออมไว้สำหรับอนาคต	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร							
ลำดับ	ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น					
	ด้านสติปัญญา						
50	การอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
51	การเรียนรู้เพิ่มเติมทำให้เวลาในการทำงานของท่านลดลง	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
52	ท่านได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้มาใช้พัฒนาคุณภาพงาน	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						
53	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในงานได้อย่างเต็มที่	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
	ข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น						