



การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร
กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

โดย

ณัฐพล พฤกษาโรจนกุล

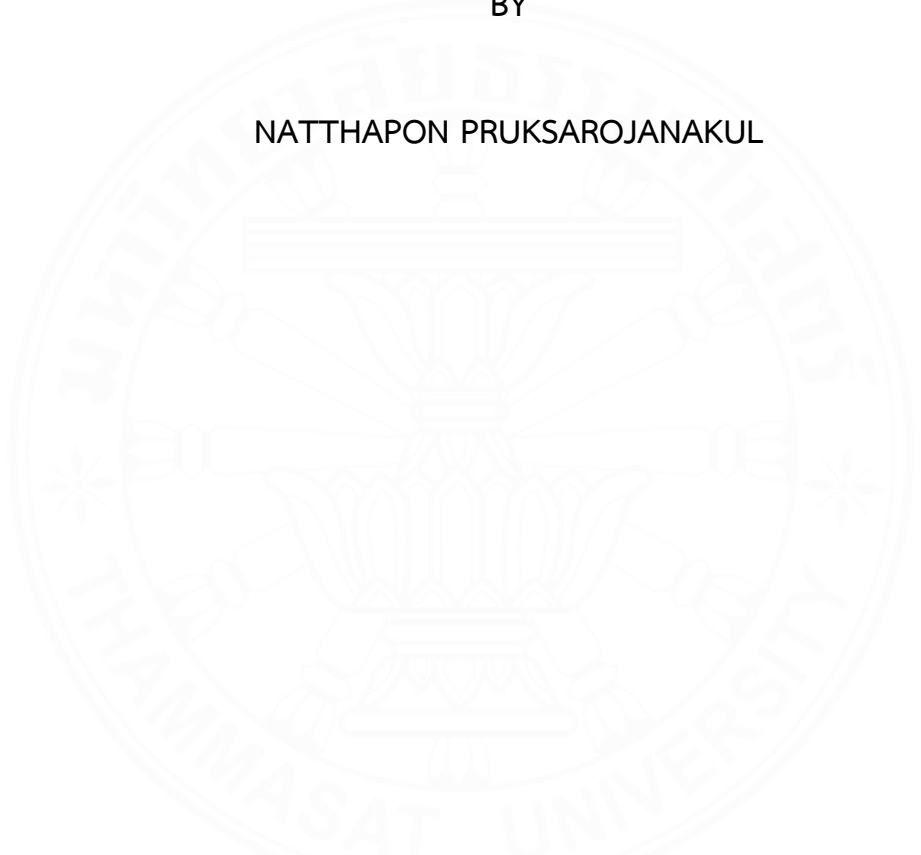
การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2567

IMPROVING QUALITY OF WORK LIFE AND STRENGTHENING
ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
A CASE STUDY OF THE THAI INDUSTRIAL STANDARDS INSTITUTE

BY

NATTHAPON PRUKSAROJANAKUL



AN INDEPENDENT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

ณัฐพล พุกษาโรจนกุล

เรื่อง

การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร
กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2568

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อจิรภาส เพียรขุนทด)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กมลพร สอนศรี)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. ภูมิ พวงศ์เจริญ)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
ชื่อผู้เขียน	ณัฐพล พุกษาโรจนกุล
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี
ปีการศึกษา	2567

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวน 208 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คนในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากร สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) โดยมีมิติที่บุคลากรให้ความสำคัญสูงสุดคือ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนมิติที่ได้คะแนนต่ำที่สุดคือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 3.84) โดยความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงมาก ($r = 0.818$) โดยคุณภาพชีวิตด้านงานมีคุณค่า

และเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงที่สุด และผลจากการศึกษาได้นำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, บุคลากรภาครัฐ, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม



Independent Study Title	IMPROVING QUALITY OF WORK LIFE AND STRENGTHENING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF THE THAI INDUSTRIAL STANDARDS INSTITUTE
Author	Natthapon Pruksarojanakul
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Gamolporn Sonsri, Ph.D.
Academic Year	2024

ABSTRACT

This independent study, "The Development of Quality of Work Life and Enhancement of Organizational Commitment: A Case Study of the Thai Industrial Standards Institute (TISI)," aimed to examine the levels of quality of work life (QWL) and organizational commitment, analyze the relationship between these variables, and propose guidelines for improvement. The study employed a mixed-methods research design, collecting quantitative data from a sample of 208 TISI personnel through questionnaires and qualitative data from in-depth interviews with five key informants. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that the overall quality of work life was at a high level (Mean 3.71). The dimension of "the social relevance of work life" received the highest score, while "adequate and fair compensation" received the lowest. Likewise, the overall organizational commitment was at a high level (Mean 3.84), with affective commitment being the strongest component. The analysis showed a very high, positive, and statistically significant correlation between quality of work life and organizational commitment ($r = 0.818$), with "the social relevance of work life" having

the strongest relationship. The results led to the formulation of recommendations to further develop and enhance the quality of work life and organizational commitment for TISI personnel.

Keywords: quality of work life, employee engagement, government employee,
thai industrial standards institute



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ได้สำเร็จเป็นไปด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์ และการสนับสนุนจากบุคคลหลาย ๆ ท่าน ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อจิรภาส เพียรขุนทด (อาจารย์นุ่น) ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่องานฉบับนี้ ขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี (อาจารย์ผิ้ง) กรรมการและอาจารย์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้กำลังใจและคำแนะนำในการจัดทำงานค้นคว้าอิสระเล่มนี้

ขอขอบคุณเพื่อน EPA35 ทุกคนที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาโดยตลอดการเรียนการสอนที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่เปรม พี่แปม ที่เป็นพี่ปรึกษาในทุก ๆ เรื่อง และพาไปทานอาหารอร่อย ๆ และเพื่อน ๆ จากกลุ่มที่ทำงานในขณะที่เรียน พี่มุก พี่บอม พี่ไก่ พี่โบ พี่เกตุ พี่ฝ้าย พี่เต้ย อุ้มพลอย แม่ตุ๋ ที่เป็นกำลังใจให้ซึ่งกันและกันมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ หัวหน้าฮั่วะ พี่อ้อม พี่ป๊อป โอิต เค้ก และนุก ที่รับฟังสารพันปัญหา และให้กำลังใจ ที่มีประโยชน์มาปรับใช้ในการศึกษาและการทำงานครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ ป้า แม่ แม่ใหญ่ โจนก ป้าต๋อยและพี่แดง ที่มอบโอกาสและเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้ศึกษาตั้งใจศึกษาเล่าเรียนตลอดระยะเวลาการศึกษา ทั้งนี้ หากการค้นคว้าอิสระนี้มีข้อบกพร่อง ผิดพลาด แต่ประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว

ณัฐพล พฤชาโรจนกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	8
2.1.1 ความหมายและความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน	8
2.1.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	17
2.2.1 ความหมายและความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	17
2.2.2 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	19

2.3 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ.	26
2.3.1 ที่มาและความสำคัญการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการ พลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ.	26
2.3.2 แนวคิด Employee Experience และปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อ ความผูกพัน	27
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
2.5 กรอบแนวคิด	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	40
3.1 รูปแบบการศึกษา	40
3.1.1 การศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ	40
3.1.2 การศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ	40
3.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	40
3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	40
3.2.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	41
3.3.1 เครื่องมือในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	41
3.3.2 เครื่องมือในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	42
3.4 การรวบรวมข้อมูล	42
3.4.1 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	42
3.4.2 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	43
3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	44

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	45
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	45
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	49
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	56
4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม	60
4.5 ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	62
4.5.1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม	63
4.5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ	64
4.5.3 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	65
4.5.4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	66
4.5.5 การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน	68
4.5.6 สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร	69
4.5.7 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	70
4.5.8 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	71
4.6 สรุปภาพรวมผลการวิจัยและอภิปรายผล	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปผลการวิจัย	76
5.2 อภิปรายผล	79
5.2.1 การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	79
5.2.1.1 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	79
5.2.1.2 ระดับความผูกพันต่อองค์กร	86

5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม	88
5.2.3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม	92
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา	96
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	97
รายการอ้างอิง	98
ภาคผนวก	103
ภาคผนวก ก	104
ประวัติผู้เขียน	112

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 เรื่องที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพชีวิต การทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3
1.2 อัตราการสูญเสียบุคลากรของ สมอ. ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567)	4
4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	46
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของ บุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	49
4.3 สรุปผลรวมเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	56
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	57
4.5 สรุปผลรวมเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	60
4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม	60
4.7 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	74

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แผนภาพแสดงองค์ประกอบที่ในสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน	21



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมาได้ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยสามารถยกระดับตัวเองเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับบน ด้านสังคมที่ประชาชนได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตจนหลุดพ้นจากความยากจนและด้านสิ่งแวดล้อมที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในความหลากหลายของระบบนิเวศ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ โดยเฉพาะในการบริหารงานภาครัฐที่ขาดความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนปัญหาด้านความไม่เสมอภาค ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ สังคม และความไม่มั่นคงทางการเมืองยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของประชาชนยังต้องการการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนและชัดเจนยิ่งขึ้น จึงทำให้ในรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”¹

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้วางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายหลักในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นและยั่งยืน ทั้งในด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต และการเข้าถึงบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ภายใต้กรอบการพัฒนานี้ ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีชีวิตที่สมดุลและมีคุณภาพ ในบริบทขององค์การภาครัฐ คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของงานและการให้บริการต่อประชาชน บุคลากรที่มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มักมีแรงจูงใจสูง มีความผูกพันต่อองค์กร และกระตือรือร้นในการทำงาน ลดความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ และสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขององค์การมีสุขภาพกายและใจที่ดี อีกทั้งยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งนี้เมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและความผูกพันสูง

¹ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี,” สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567, <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=ns>.

ย่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ การให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ และการคิดค้นนวัตกรรมในระบบราชการ ซึ่งล้วนสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ที่มุ่งพัฒนาข้าราชการให้เป็นกำลังสำคัญของประเทศ ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และกรอบความคิดที่พร้อมผลักดันประเทศไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการดูแล คุณภาพชีวิต ของบุคลากร ทั้งในมิติของ ความเป็นอยู่ส่วนตัว และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และการส่งเสริมสุขภาพะ จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ บุคลากรมีความสุข สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง และนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่มุ่งให้ประชาชนมี คุณภาพชีวิตที่ดี อย่างยั่งยืน

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวง อุตสาหกรรมเป็นส่วนราชการขนาดเล็ก มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมาตรฐาน ของประเทศ โดยกำหนด ตรวจสอบ และรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ชุมชน มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและรับรอง และมาตรฐานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ควบคุม ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และผลิตภัณฑ์ชุมชน ให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในตลาดโลก ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ องค์การผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามภารกิจขององค์การในการขับเคลื่อนและบูรณาการ นโยบาย แผนงาน โครงการในการพัฒนา ภาคอุตสาหกรรม โดยมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและยกระดับองค์การตามหลักธรรมาภิบาล และ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ² โดยให้มีขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

เรื่องที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม ทันสมัย

เรื่องที่ 2 เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง สอดรับกับบริบทสากล

เรื่องที่ 3 พัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมเป็น องค์การตามหลักธรรมาภิบาล

เรื่องที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

² กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, “แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม (พ.ศ. 2566 - 2570),” สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567, https://www.tisi.go.th/data/pdf/strategy/plan_2566_2570.pdf.

การยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดหาสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หากพิจารณาในมิติการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตามแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 - 2570³ พบว่ายังสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมยังไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรของหน่วยงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1.1 แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 เรื่องที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

เรื่อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม
			2566	2567	2568	2569	2570		
4. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	4.1 บุคลากร สมอ. มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความผาสุก มีความรักความผูกพันต่อองค์กร	4.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร สมอ.	-	5	-	-	-	สร้างสุข เพิ่มความรักความผูกพันต่อ สมอ.	1. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร สมอ.
		4.1.2 ร้อยละการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร สมอ.	-	-	40	60	80		2. จัดกิจกรรมสร้างองค์กรแห่งความสุข Happy Workplace
		4.1.3 ร้อยละความผาสุกและความผูกพันของบุคลากร	-	80	80	80	80		

³ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล, แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 (กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2566).

ในปัจจุบัน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีกรอบอัตราค่าจ้างราชการทั้งสิ้น 431 ตำแหน่ง ซึ่งต้องเผชิญกับอัตราการสูญเสียข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการลาออกจากราชการและการโอนย้ายไปยังส่วนราชการอื่น รายละเอียดดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 อัตราการสูญเสียบุคลากรของ สมอ. ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567)

ปี พ.ศ.	2563	2564	2565	2566	2567
ลาออก	8	9	7	10	12
โอนย้ายไปหน่วยงานอื่น	20	13	21	22	15
รวม	28 (6.50%)	22 (5.10%)	28 (6.50%)	32 (7.42%)	27 (6.26%)

ที่มา: กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, พฤศจิกายน 2567

จากตารางที่ 1.2 จะเห็นได้ว่า อัตราการสูญเสียข้าราชการของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เฉลี่ย 5 ปี แล้วอยู่ที่ ร้อยละ 6.36 เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารอัตราว่างตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2566 - 2570) ของคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2566 ที่ได้มีมติเห็นชอบ ตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอโดยให้ส่วนราชการบริหารตำแหน่งว่างที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดโดยไม่ควรมีตำแหน่งข้าราชการว่างเกินร้อยละ 5 ของกรอบอัตราข้าราชการทั้งหมด⁴ ประกอบกับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 34 ได้กำหนดหลักการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของภารกิจภาครัฐ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีควบคู่กันไป ในขณะเดียวกัน มาตรา 72 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้เกิดความพร้อมทั้งด้านจริยธรรม ความสามารถ และขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนพันธกิจของภาครัฐในภาพรวม ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งปัญหาการสูญเสียอัตราค่าจ้างดังกล่าวนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

⁴ คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ, “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2566 - 2570),” สำนักงาน ก.พ., สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567, <https://hr.rid.go.th/wp-content/uploads/2023/09/มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ2566-2570.pdf.pdf>.

ของหน่วยงาน เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และหน่วยงานต้องใช้ทรัพยากรในการฝึกฝนให้แก่ผู้เข้ามาบรรจุใหม่ ส่งผลให้เกิดเนืองงานเพิ่มเติมต่อเจ้าหน้าที่ที่ยังคงอยู่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรผ่านการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง

ในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดอัตราการสูญเสียบุคลากร และส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานให้สามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายได้ ผู้ศึกษาจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมีระดับคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กรในระดับใด และความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มานำเสนอเป็นในจัดทำแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. บุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระดับใด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นอย่างไร
3. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อนำผลจากการศึกษาจัดทำเป็นข้อมูลประกอบการสร้างแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

2. ผลจากการศึกษาครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารการปฏิบัติงานของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรในองค์กรได้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตและระดับความผูกพันเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยมีตัวแปรต้น คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

ทั้งนี้ ในการศึกษาในระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของ Walton มาปรับใช้ในการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม 2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน 6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว 8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม

และในการศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของ Allen and Meyer ซึ่งอธิบายลักษณะความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมาปรับใช้ในการศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวน 3 มิติ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันจาก

บรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มุ่งไปที่ การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรใน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 431 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Taro Yamane ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษาเท่ากับ 208 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตและระดับความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จัดทำแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและอภิปรายผล ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ ถึง กรกฎาคม 2568

1.6 นิยามศัพท์

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทุกประเภทและระดับที่ปฏิบัติงานในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม 14 กอง ได้แก่ 1) กลุ่มที่ปรึกษา 2) กลุ่มตรวจสอบภายใน 3) กองกำหนดมาตรฐาน 4) กองควบคุมมาตรฐาน 5) กองกฎหมาย 6) กองบริหารมาตรฐานระหว่างประเทศ 7) กองตรวจการมาตรฐาน 1 8) กองตรวจการมาตรฐาน 2 9) กองตรวจการมาตรฐาน 3 10) กองกำกับองค์การด้านการมาตรฐาน 11) กองส่งเสริมและพัฒนาด้านการมาตรฐาน 12) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 13) กองบริหารมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 14) สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานแห่งชาติ 15) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 16) สำนักงานเลขานุการกรม

คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน เสริมสร้างความสมดุลในชีวิต และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะของหน่วยงานราชการ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่น ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน องค์กร และระบบราชการ ซึ่งแสดงออกผ่านความพยายาม ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและความมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงความตั้งใจที่จะทำงานในระบบราชการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.1.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.2 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.3 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ.

2.3.1 ที่มาและความสำคัญการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของ สำนักงาน ก.พ.

2.3.2 แนวคิด Employee Experience และปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Cummings และ Worley¹ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน การเสริมสร้างความพึงพอใจในหน้าที่และการพัฒนาความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว โดยแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่เป็นรูปแบบงานเฉพาะบุคคล ไปสู่การทำงานในรูปแบบทีม รวมไปถึงการปรับ

¹ Cummings, Thomas G., Worley, Christopher G., *Organization development and change*, 6th ed., (Cincinnati, Ohio: South-Western College, 1997), 15-16.

การบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ในที่ทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ระบบการให้รางวัล กระบวนการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน

Nadler และ Lawler² ได้ให้นิยามของ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) ว่าเป็นการรับรู้และมุมมองของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติ รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานโดยรวม โดยสรุปแล้ว แนวคิดนี้หมายถึงการที่บุคคลประเมินความพึงพอใจของตนเองต่อหน้าที่การงานและสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

Shinde, Majumder, Bhapkar และ Mahalle³ ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) ไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังมีบทบาทในการสร้างความมั่นคงด้านกำลังคน โดยช่วยลดอัตราการลาออกและการขาดงานของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่เพียงเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อครอบครัวของพวกเขาและชุมชนโดยรอบด้วย นอกจากนี้ องค์กรที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีมักจะได้รับการยอมรับในเชิงภาพลักษณ์ และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจและความทุ่มเทในการทำงานในที่สุด

จารุพันธ์ อธิธาว์กุล⁴ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ว่า การมีคุณภาพในการใช้ชีวิตส่วนตัว และการทำงาน ผสมผสานกันอย่างสมดุล ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมงานของผู้มีศักยภาพสูงทั้งหลายในปัจจุบัน

² Nadler, D. A. and Lawler, E.E. (1983), Quality of Work Life; Perspectives and Direction, *Organizational Dynamics*, Vol. 11, No 3, pp. 20-30.

³ Shinde, G. R., Majumder, S., Bhapkar, H. R., & Mahalle, P., Quality of work life during pandemic: Data analysis and mathematical modeling, Singapore: Springer, 2022.

⁴ จารุพันธ์ อธิธาว์กุล, *HR A to Z คำบริหารคน* (กรุงเทพฯ: เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์, 2558), 117-118.

ชัชวาลย์ ทัดศิวิธ⁵ ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) คุณภาพชีวิตการทำงานพิจารณาได้ในหลายประเด็นได้แก่ การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ หมายความว่ารวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้ มีประชาธิปไตย ในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานย่อมทำให้พนักงานหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กรขึ้น

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์⁶ ได้สรุปความหมายของ คุณภาพชีวิตการทำงาน ไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึงการปฏิบัติงานในสภาพที่มีความสุข อยู่อย่างมีความสุขกับเพื่อนร่วมงานโดยมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ สิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงานมีความปลอดภัย สะดวกสบาย สื่ออุปกรณ์ช่วยปฏิบัติงาน มีความเพียงพอ พร้อมใช้ และทันสมัย บรรยากาศองค์การ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานหรือบุคลากรมีความเป็นกัลยาณมิตร อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเอง

เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์⁷ ได้ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) ว่าเป็นมิติสำคัญหนึ่งของคุณภาพชีวิต (Quality of life) ให้ ความสำคัญกับพนักงานในองค์การงานจะมีคุณภาพต้องเกิดจากการสร้างสรรค์ของคน ที่ทำงานที่มีคุณภาพ

⁵ ชัชวาลย์ ทัดศิวิธ, “คุณภาพชีวิตการทำงาน : องค์ประกอบหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กร,” รัฐสภาสาร ปีที่ 58, ฉบับที่ 3 (2553): 71-92, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567, <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>.

⁶ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, “คุณภาพชีวิตกับความสุขในการทำงาน,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 15, ฉบับที่ 2 (2560): 6-14, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567, <https://so02.tci-haijo.org/index.php/suedujournal/article/view/174886/125168>.

⁷ เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์, *ความเป็นอยู่ที่ดี เอกลักษณ์ของสถานที่ทำงาน: กลยุทธ์การจัดการองค์การสุขภาวะแบบองค์รวม* (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์ทันใจ, 2565), 26–33.

มุ่งหวังให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลขององค์การส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวที่ดีขึ้น สร้างความผูกพันของพนักงานให้มีต่อองค์การ

กองสวัสดิการแรงงาน⁸ ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานหรือ Quality of Work Life มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาระบบการทำงานเพื่อดำรงชีวิต ทำให้สถานที่ทำงานกลายเป็นส่วนสำคัญของชีวิตคน ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงควรเอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทั้งในเชิงสุขภาพกายและสุขภาพจิต เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าทางสังคม และเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กร

สถาบันวิจัยประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล⁹ คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตโดยรวม เพราะการทำงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างชีวิตที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการรายได้เพื่อการใช้จ่าย หรือการตอบสนองความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตเมื่อการทำงานเป็นส่วนสำคัญในช่วงชีวิตของคน คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตโดยรวม การประเมินและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนทำงานมักพิจารณาจาก จำนวนชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมีรายได้เสริมจากรายได้ประจำ การมีวันหยุดหรือวันลาที่ได้รับค่าจ้างการมีสวัสดิการ ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน รวมถึงการคำนึงถึงมิติอื่น ๆ เช่น สุขภาพกาย สุขภาพจิต ความสัมพันธ์ในครอบครัว คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

จากความหมายข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) ได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) เนื่องจาก ทุกคนล้วนต้องทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพของตนเอง และทุกคนใช้เวลา

⁸ กองสวัสดิการแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life),” *อนุสารแรงงาน* 11, no. 4 (2547): 17–22.

⁹ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, *การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ* (นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552), 6–7, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567, <https://happy8workplace.thaihealth.or.th/books-videos/books/188>.

ส่วนใหญ่ในสถานที่ทำงาน ประกอบกับ คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ จิตใจ และสังคม จึงมีความสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงาน และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว จะช่วยส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันกับองค์กรและยังส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2.1.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton¹⁰ ได้เสนอองค์ประกอบของ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) ไว้ 8 ด้าน ได้แก่

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and fair compensation) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบได้ยาก เนื่องจากไม่มีมาตรฐานในการวัดความเพียงพอ ทั้งในแง่วัตถุประสงค์ (objective) หรือความรู้สึกส่วนตัว (subjective) แต่การที่บุคลากรจะมองว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การประเมินงาน (Job Evaluation) อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงาน (Supply and Demand) ความสามารถในการจ้างขององค์กร (Ability to Pay) อย่างไรก็ตามการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ควรสะท้อนความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานหรือองค์กรอื่น ๆ ในประเภทเดียวกัน

2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ (Safe and Healthy working conditions) บุคลากรในองค์กรไม่ควรเผชิญกับสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขการทำงานที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ควรมีการกำหนดข้อกฎหมายหรือข้อบังคับในการทำงาน เช่น การกำหนดชั่วโมงการทำงานปกติที่เหมาะสม การกำหนดอายุขั้นต่ำหรือสูงสำหรับงานที่อาจกระทบต่อสุขภาพ รวมไปถึงการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมและปลอดภัยต่อการทำงาน

3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Immediate Opportunity to use and develop human capabilities) งานที่สมควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้

¹⁰ Walton. R.E., “Quality of Work Life: What is it?,” *Sloan Management Review*, Fall 15(1), 1973, 11-21, accessed November 20, 2024, https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it.

และพัฒนาทักษะอย่างอิสระ พร้อมทั้งมีความหลากหลายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อเข้าใจจุดที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานหรืออาชีพการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเช่นนี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในที่ทำงานอีกด้วย ทั้งนี้ การที่บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จะช่วยสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคลากรและองค์กรโดยรวม

4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Future Opportunity for continued growth and security) การมีโอกาสดำเนินงานในที่ทำงานของงานนั้น เมื่อทำงานไปจนถึงจุด ๆ หนึ่งแล้ว ก็จะมีโอกาสที่จะเติบโตที่น้อยลง การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับบริหารถูกจำกัดด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เพราะฉะนั้นงานที่มอบหมายให้บุคลากรและการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันควรช่วยพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงและความรู้สึกปลอดภัยในงานให้กับบุคลากร

5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน (Social integration in work organization) การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสามัคคี ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับอย่างเท่าเทียม และเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าขององค์กร

6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร (Constitutionalism in work organization) การดูแลและปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างยุติธรรม โปร่งใส และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยบุคลากรทุกคนควรได้รับสิทธิในความเป็นส่วนตัวและเสรีภาพในการแสดงออกทางความคิด โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติไม่ว่าด้วยเหตุผลทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความแตกต่างอื่นใด ทั้งยังควรได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ภายใต้หลักนิติธรรม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตและความเท่าเทียมในองค์กร

7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work and the Total life space) เป็นการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการทำงานไม่ควรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคลากร การมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวจะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้การที่องค์กรส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

ให้บุคลากรจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการใส่ใจในความเป็นอยู่และเกิดความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย

8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม (The Social relevance of work life) เป็นการกล่าวถึงงานเป็นสิ่งที่มีความค่าและส่งผลเชิงบวกต่อสังคม โดยงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความหมายและประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและต่อสังคม ซึ่งองค์การและบุคลากรในองค์กรควรตระหนักถึงบทบาทของงานที่มากกว่าการสร้างรายได้และยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคมด้วยการดำเนินการขององค์การโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม มีจริยธรรม และมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของทั้งบุคลากรและสังคมโดยรวม

จากการศึกษาของ Cummings และ Worley¹¹ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของของคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 8 ข้อเช่นเดียวกัน ได้แก่

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and fair compensation) การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ และรายได้อื่น ๆ ที่เหมาะสม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ โดยต้องเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตและสอดคล้องกับมาตรฐานการครองชีพที่เป็นที่ยอมรับ

2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ (Safe and healthy environment) การที่บุคลากรมีสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่เป็นอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือการมีสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อสุขภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ (Development of human capacities) การมีงานที่ท้าทายความสามารถและจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากรซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตัวเอง

4) การเติบโตและความมั่นคงในอาชีพ (Growth and Security) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาศักยภาพตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโต ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ

5) การบูรณาการทางสังคม (Social integration) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นและการเลือกปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

¹¹ Cummings, Thomas G., Worley, Christopher G., *Organization development and change*, 6th ed., (Cincinnati, Ohio: South-Western College, 1997), 300-303.

6) ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalism) มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความเท่าเทียมและเป็นธรรมตามหลักนิติธรรม บุคลากรทุกคนมีสิทธิและเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้

7) ภาวะสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (The total life spaces) การที่บุคลากรสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม โดยมีเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างช่วงเวลาของการปฏิบัติงานกับช่วงเวลาส่วนตัว ทำให้สามารถใช้เวลาส่วนตัวเพื่อการพักผ่อนได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลดีต่อสุขภาพทั้งกายและใจ

8) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social relevance) ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม โดยบุคลากรจะรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตน และมองเห็นว่าองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประโยชน์ต่อสังคม ผ่านกิจกรรมจิตอาสาหรือการดำเนินงานที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

Shinde, Majumder, Bhapkar และ Mahalle¹² ได้จำแนกองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) ไว้ทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่

1) เจตคติของบุคลากร ซึ่งจะประเมินได้จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ความพยายามในการทำงานเป็นทีม และการเปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน องค์กรที่มีนโยบายและการจัดการด้านค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม ยุติธรรมและเสมอภาค และความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อความพึงพอใจและผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร

3) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเติบโตในสายอาชีพ โดยอาจมีการฝึกอบรมหรือจัดโปรแกรมในการพัฒนาให้แก่บุคลากร

4) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว นอกจากการทำงานแล้ว องค์กรควรจัดเวลาให้บุคลากรได้ผ่อนคลายกับครอบครัว การช่วยให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งด้านการงานและการใช้ชีวิต จะทำให้บุคลากรพึงพอใจและมีความสุข ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร

¹² Shinde, G. R., Majumder, S., Bhapkar, H. R., & Mahalle, P., *Quality of work life during pandemic: Data analysis and mathematical modeling*, (Singapore: Springer, 2022).

5) ธรรมชาติของงาน หรือลักษณะของงาน เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงานให้แก่บุคลากรซึ่งหากบุคลากรต้องทำงานที่มีลักษณะประจำแบบเดิมตลอด จะทำให้เกิดความเบื่อ และเหนื่อยล้า องค์การจึงควรมีให้ความสำคัญแก่บุคลากร ให้โอกาสในการสร้างสรรค์งาน ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

6) ระดับของความตึงเครียดในการทำงาน ซึ่งจะมีผลในทางลบต่อผลผลิตภาพในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ตึงเครียด จะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น และส่งผลเชิงบวกต่อองค์การ

7) ความเสี่ยงของงานและรางวัล ในกรณีที่บุคลากรต้องทำงานที่มีความเสี่ยงหรืองานที่มีความท้าทาย องค์การควรให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และควรมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ได้นำมาศึกษา พบว่ามีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะที่สอดคล้องกันในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่อง หากนำมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน และนำไปสู่ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ รวมทั้งช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม

ผู้ศึกษาจึงนำองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นของการศึกษา โดยอ้างอิงแนวคิดของ Walton รวมถึง Cummings และ Worley ที่ถือเป็นแนวทางที่มีความครอบคลุม และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากล เนื่องจากสามารถสะท้อนปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรได้ในหลายมิติ อีกทั้งยังสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม 2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน 6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว 8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในโลกยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.1 ความหมายและความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Steers¹³ ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานว่า เป็นความรู้สึกที่บุคคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความเต็มใจในการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และความปรารถนาที่จะคงสถานะสมาชิกภายในองค์กรไว้ในระยะยาว

นอกจากนี้ Steers ยังเสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นดัชนีที่มีประสิทธิภาพในการคาดการณ์การลาออกหรือการคงอยู่ของพนักงานได้ดีกว่าการวัดเพียงแค่ความพึงพอใจในการทำงาน โดยให้เหตุผลว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากสะท้อนภาพรวมของความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจมักจำกัดอยู่เฉพาะบางแง่มุมของงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็ยังคงส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในระยะยาว

3. ระดับความผูกพันของพนักงานใช้เป็นดัชนีชี้วัดที่ดีต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันสูงมักมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยความทุ่มเทและพร้อมจะเติบโตไปกับองค์กรในระยะยาว

Kahn¹⁴ ได้อธิบายความหมายของ ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง สภาวะที่พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมโยงและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งรวมถึงการใช้ทั้งแรงกายและแรงใจในการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันจะมีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจและพร้อมที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างเต็มกำลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา โดยแสดงออกผ่านการมีส่วนร่วม ความใส่ใจต่องาน และการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์กร

¹³ Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, no. 1 (March, 1977): 46-56.

¹⁴ William A. Kahn, "Psychological condition of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33, no. 4 (December 1990): 692-724.

Aon Hewitt¹⁵ บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้ให้คำนิยามความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ว่า เป็นระดับของการมีส่วนร่วมทางจิตวิทยาที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยบริษัท Aon Hewitt ได้ศึกษาด้านความผูกพันของพนักงานทั่วโลก (Trends in Global Employee Engagement Study) ใช้รูปแบบ Say, Stay, Strive ในการวัดความผูกพันของพนักงาน โดยพิจารณาจากคำถาม 3 ด้าน ได้แก่

Say: พนักงานพูดถึงองค์กรในแง่บวกหรือไม่ และมีพฤติกรรมเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) ขององค์กรหรือไม่

Stay: พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาวหรือไม่

Strive: พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่

Neelie Verlinden¹⁶ ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ระดับที่พนักงานรู้สึกมีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับองค์กร มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานจากหน้าที่ปกติ นอกจากนี้ Neelie ยังกล่าวอีกว่า ความผูกพันนั้นเกิดจากภายในของพนักงานเอง ดังนั้นความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจึงเป็นกระบวนการสองทาง (Two-way street) พนักงานต้องเริ่มจากการสะท้อนถึงจุดแข็งและความชื่นชอบของตนเองให้องค์กรได้รับรู้ และองค์กรก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานเกิดการสร้างความผูกพันให้องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Sarun Therawong¹⁷ ได้อธิบายความผูกพันของพนักงาน หมายถึง สภาวะการรับรู้ของพนักงานที่เกิดจากความคิด อารมณ์ และสติปัญญา ซึ่งสะท้อนถึงทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร

¹⁵ Aon Hewitt, “2017 Trends in Global Employee Engagement,” Aon, accessed November 21, 2024, <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-trends-in-global-employee-engagement.pdf>.

¹⁶ Neelie Verlinden, “21 Best Employee Engagement Strategies To Use [In 2025],” AIHR, accessed November 21, 2024, <https://www.aihr.com/blog/employee-engagement-strategies/>.

¹⁷ Sarun Therawong, *Causal Relationship Model of Internal Communication Innovation in Leading Organization of Thailand* (PhD diss., National Institute of Development Administration, 2018), accessed November 21, 2024, <https://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2018/b208129.pdf>.

โดยพนักงานจะแสดงออกทั้งทางกาย ใจ และความคิด เมื่อพนักงานมีความผูกพันกับองค์กร พวกเขาจะแสดงความมุ่งมั่น พยายาม และใช้ความสามารถในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้พนักงานจะมองว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของตนเองอีกด้วย ซึ่งความผูกพันนี้มีบทบาทสำคัญในการลดอัตราการลาออกและการขาดงาน รวมถึงช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สุพจน์ นาคสวัสดิ์¹⁸ ได้อธิบายความหมายของความผูกพันของพนักงานว่าเป็น ลักษณะเชิงจิตวิทยา เป็นเรื่องของความรู้สึก มีความมั่นคงต่อคุณค่าขององค์กร ต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งถึงจะทำให้เกิดความผูกพันขึ้นมาได้ ซึ่งความผูกพันนั้นเป็นสิ่งที่มั่นคงและยั่งยืน

จากความหมายข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของ ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และมุมมองเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งแสดงถึงความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ โดยพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความผูกพันนี้อาจปรากฏผ่านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี ความเต็มใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการตระหนักถึงคุณค่าและเป้าหมายของบทบาทตนเอง อันเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

2.2.2 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Aon Hewitt¹⁹ ได้จัดทำ The Aon Hewitt Engagement Model โดยจะกล่าวถึงการสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานเพื่อให้ พนักงานพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say) พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) และพนักงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทให้องค์กร (Strive) ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. Brand เกี่ยวกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น ชื่อเสียงขององค์กรในสายตาของสังคม (Reputation) การสร้างคุณค่าที่องค์กรมอบให้พนักงาน (Employee Value Proposition) เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือสวัสดิการประโยชน์ที่พิเศษ และการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Corporate Responsibility)

¹⁸ สุพจน์ นาคสวัสดิ์, *Employee Engagement Survey*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2559), 61–64.

¹⁹ Aon Hewitt, “2017 Trends in Global Employee Engagement,” Aon, accessed November 21, 2024, <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-trends-in-global-employee-engagement.pdf>.

2. Leadership บทบาทของผู้นำในองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงาน เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้าทีมงานในแต่ละหน่วยงานที่ดูแลและพัฒนาพนักงานอย่างใกล้ชิด การเป็นผู้นำที่ดีช่วยสร้างแรงจูงใจและเป็นแรงสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. Performance โอกาสในการพัฒนาตนเองและการบริหารผลงาน ที่ช่วยให้พนักงานเติบโตและทำงาน เช่น โอกาสในการเติบโตในสายงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ระบบประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรม การให้รางวัลและการยกย่องความสำเร็จ

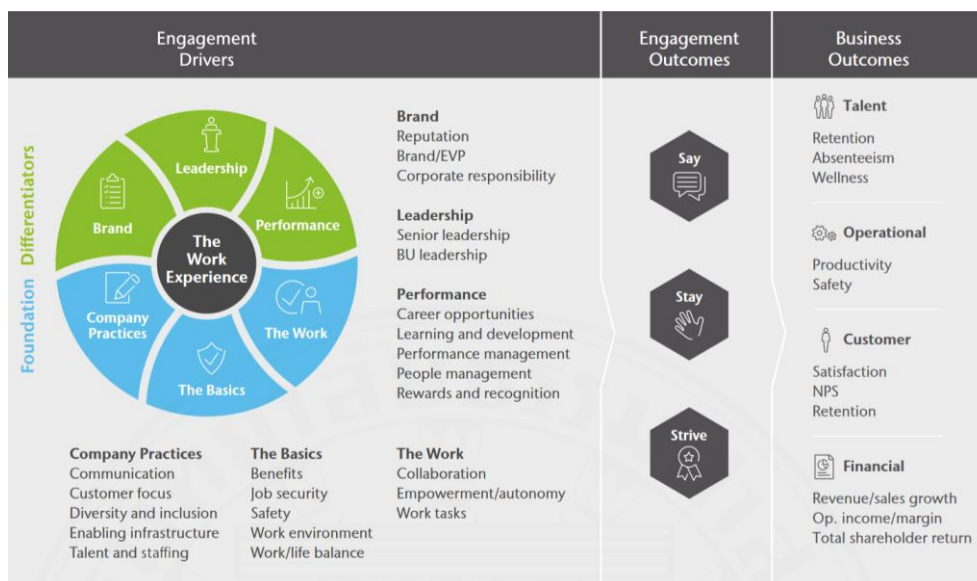
4. Company Practices องค์กรควรมีระบบและวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยสนับสนุนพนักงานให้ทำงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การ การยอมรับความหลากหลายและเสริมสร้างความเท่าเทียม การมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมในการทำงาน

5. The Basics องค์กรควรสร้างความมั่นคงและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข เช่น การมีสวัสดิการที่เหมาะสม มีความมั่นคงและปลอดภัยในงาน การมี สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การจัดการสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

6. The Work ลักษณะของงานที่น่าสนใจและสร้างแรงจูงใจช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำ เช่น การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การให้อิสระและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ลักษณะงานที่มีคุณค่าและท้าทาย

จากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ของ Aon Hewitt มุ่งเน้นการพัฒนาประสบการณ์พนักงานในทุกมิติ ตั้งแต่การภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร การเป็นผู้นำที่ดี การสนับสนุนพนักงานให้พัฒนาตนเอง ระบบและวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การดูแลปัจจัยพื้นฐาน และการออกแบบงานที่สร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิด พนักงานพูดถึงองค์การในแง่บวก (Say) พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) และพนักงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทให้องค์กร (Strive) จนเกิดเป็นความผูกพันในองค์กรและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงองค์ประกอบที่ในสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน



ที่มา: Aon Hewitt, The Aon Hewitt Engagement Model,” (2017 Trends in Global Employee Engagement, 2017), 2.

รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ²⁰ ได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ (7E : Model for Employee Engagement) ประกอบไปด้วย

E1 – การบริหารค่าจ้าง องค์การต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจ่ายและปรับค่าจ้างให้กับพนักงานในองค์กร รวมไปถึงต้องมีการตรวจสอบตำแหน่งงานกับระดับการจ่ายเงินให้สอดคล้องกับราคาที่แข่งขันอยู่ภายในตลาดแรงงาน

E2 – การบริหารผลงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ควรมีเกณฑ์ในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยการสร้างระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) อันประกอบไปด้วย 1) การวางแผนปัจจัยวัดผลงาน (Performance Planning) 2) การตรวจสอบติดตาม (Performance Check-In) 3) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) และ 4) การให้รางวัล/โอกาส (Performance Reward and Opportunity) ซึ่งหากองค์การมีการประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรมจะส่งผลให้การบริหารผลงานไปเชื่อมโยงกับรางวัลและโอกาส ที่อาจจะส่งผลลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อไป

²⁰ รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ, *Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 22–25.

E3 – การเจริญเติบโตของพนักงาน องค์การควรมีการสร้างผังความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการวางแผนและเตรียมความพร้อมของตนเองในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการประสานงานร่วมกันของทั้งพนักงานและองค์การในการพิจารณาวางแผนอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคน โดยให้เชื่อมโยงกับระบบการเลื่อนตำแหน่งและระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วย

E4 – ภาระงาน การจัดการภาระงาน หรือการมอบหมายงานที่เกินความจำเป็น อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญในการกำหนดปริมาณงานให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาทั้งในด้านศักยภาพ ทักษะ และขีดจำกัดที่เหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าหรือหมดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การลดทอนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในระยะยาว

E5 – การสื่อสาร องค์การควรสร้างการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยสร้างความใกล้ชิดกับพนักงานโดยยึดหลักการบริหารงานแบบ Walk Around Management มั่นพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับ และให้พนักงานไม่รู้สึกว่าโดนทอดทิ้ง

E6 – คุณภาพชีวิตของพนักงาน มีความเชื่อมโยงกับระดับความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน และได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่สำหรับตนเองเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงครอบครัวด้วย องค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการทั้งในส่วนที่เป็นข้อบังคับตามกฎหมาย และในส่วนที่เกินกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ ตลอดจนออกแบบสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของพนักงานภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างรอบด้าน

E7 – บรรยากาศการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกดี ๆ โดยองค์การต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดห้องพื้นที่สวนกลางให้มีพื้นที่พบปะพูดคุยกัน การจัดพื้นที่สีเขียว เป็นต้น และการจัดสภาพแวดล้อมทางจิตใจ เช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเข้าใจกันภายในทีม ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker²¹ อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ สภาวะจิตใจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานด้านบวกและความสุขที่มาจากการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ความกระฉับกระเฉง (Vigor) คือ การที่พนักงานมีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทแรงกาย แม้ว่าจะมีความยากหรือท้าทายเพียงใดก็ตาม

2. ความอุทิศตน (Dedication) คือ การที่พนักงานรู้สึกมีความผูกพันและใส่ใจกับงาน พร้อมทั้งทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกท้าทายและภาคภูมิใจกับงานที่ทำการ รู้สึกว่ามีความกระตือรือร้นกับการทำงาน

3. ความรู้สึกหล่อหลอมเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (Absorption) คือ การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นกับการทำงานอย่างมาก มีการทำงานอย่างมีความสุขจนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปไว และรู้สึกว่าไม่อยากจะออกจากการทำงาน

May, Gilson และ Harter²² ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของความผูกพันในงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติด้านร่างกาย (Physical Component) คือ การทุ่มเทแรงกายในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างผลลัพธ์ที่ดี

2. ด้านอารมณ์ (Emotional Component) คือ การมีความสนใจและใส่ใจในงาน มีความรู้สึกผูกพันและกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) ด้านการรู้คิด (Cognitive Component) คือ การมีสมาธิและความมุ่งมั่นในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

²¹ W. B. Schaufeli & A. B. Bakker, “Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale” (Utrecht University, 2004), 4–6, accessed December 20, 2024, <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/>.

²² May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (March, 2004): 11-37.

Allen, Natalie J. และ Meyer, John P.²³ ได้อธิบาย องค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ (Organizational Commitment) โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลักดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันกับองค์การในระดับลึกซึ้งและต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับองค์การ โดยมีความเต็มใจที่จะอยู่และมีส่วนร่วมกับองค์การ เพราะรู้สึกผูกพันจากใจจริง มีความรัก ความภูมิใจ และเห็นว่าองค์การมีคุณค่าตรงกับความเชื่อหรือค่านิยมส่วนบุคคล

2. ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่สะท้อนถึงความรู้สึกว่าตนเองมีภาระผูกพันทางศีลธรรมและจริยธรรมต่อองค์การที่จะต้องอยู่กับองค์การต่อไป เพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ควรทำหรือสมควรทำ อาจเกิดจากการได้รับโอกาสดี ๆ จากองค์การ เช่น การรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณหรือรู้สึกว่าเป็นต้องตอบแทนองค์การ การเชื่อในคุณค่าของความภักดี กลัวว่าจะดูไม่ดีหากลาออกหรือเปลี่ยนงาน

3. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการประเมินผลได้ผลเสียของการออกจากองค์การ โดยพนักงานตัดสินใจอยู่ต่อเพราะเห็นว่าการลาออกอาจทำให้สูญเสียสิ่งสำคัญ เช่น รายได้ สวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ หรือโอกาสในอนาคตจึงเลือกอยู่ต่อด้วยเหตุผลความจำเป็นต้องอยู่มากกว่าความรู้สึก

ซึ่งสอดคล้องกับ Stephen J. Jaros, John M. Jermier, Jerry W. Koehler และ Terry Sincich²⁴ ที่ได้แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ลักษณะ เช่นเดียวกัน ได้แก่

²³ Allen, Natalie J; Meyer, John P., "Organization socialization tactics: A Longitudinal Analysis of Link Newcomers Commitment and Role Orientation," *Academy of Management Journal*; Briarcliff Manor, 33, 5 (December, 1990), 847-858.

²⁴ Stephen J. Jaros, John M. Jermier, Jerry W. Koehler and Terry Sincich, "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *Academy of Management Journal*, 36(5), (Oct., 1993), 951-995.

1. ความผูกพันทางอารมณ์ คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ผูกพันกับองค์กรในเชิงอารมณ์และจิตใจ โดยพนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์สูงจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กรนั้น

2. ความผูกพันในเชิงบรรทัดฐาน คือ ความรู้สึกที่พนักงานรู้ว่าตนเองมีหน้าที่หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมที่จะต้องอยู่กับองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันในเชิงบรรทัดฐานจะมองว่าการทำงานในองค์กรเป็นเรื่องที่ "ถูกต้อง" และ "สมควร"

3. ความผูกพันเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นหากต้องเปลี่ยนแปลง เช่น ผลประโยชน์ หรือความมั่นคงในงาน เป็นต้น

จากองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้างต้นนั้นมีความลักษณะคล้ายกันและมีทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบไปด้วย ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร บทบาทของผู้นำในองค์กร การสื่อสาร โอกาสในการพัฒนาตนเองและการบริหารผลงาน วัฒนธรรมองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโตของพนักงาน บรรยากาศการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมไปถึงลักษณะของงานและการบริหารค่าจ้างซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ จะนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นการดึงดูดคนเก่งเข้ามาร่วมงานด้วย การมีประสิทธิผลในองค์กร ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ผู้ศึกษาจึงนำองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาเป็นตัวชี้วัดในแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมต่อเมืองการค้า (ตัวแปรตาม) ตามแนวคิดของ Allen, Natalie J. และ Meyer, John P. กับ Stephen J. Jaros, John M. Jermier, Jerry W. Koehler และ Terry Sincich มาใช้ในการศึกษาเนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม เหมาะสมกับบริบทขององค์การภาครัฐได้รับการยอมรับทางวิชาการ และช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางบริหารบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

2.3 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ.²⁵

2.3.1 ที่มาและความสำคัญการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ.

คณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562 มอบหมายให้ สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เนื่องจาก บุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงได้จัดทำ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยเฉพาะแผนย่อยด้านการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้พร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถรอบความคิด และทัศนคติที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ โดยมี “ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ตั้งเป้าหมาย ให้ดัชนีดังกล่าวเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2580 โดย สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกลยุทธ์ในการยกระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยนำเสนอเครื่องมือตรวจสอบความคิดเห็นแบบสั้น (Pulse Survey) และแนวปฏิบัติที่ดีจาก องค์กรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถปรับใช้ตามบริบทของตนเองได้ อย่างเหมาะสม การยกระดับความผูกพันเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงานของทุกคน ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน การเจ้าหน้าที่ และตัวข้าราชการ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้พัฒนาเครื่องมือวัดดัชนีความผูกพันสำหรับสำรวจระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรเป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ เพื่อยกระดับความผูกพันของข้าราชการ ผ่านการดำเนินการควรคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร แต่ยังคงคำนึงถึงบริบท เฉพาะของแต่ละหน่วยงานด้วยโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เนื่องจากความผูกพัน ในองค์กรเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกประเภท ทุกระดับ ทุกภาคส่วนในองค์กร การเสริมสร้าง ความผูกพันที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในการขับเคลื่อน การกิจขององค์กร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ให้ประสบผลสำเร็จ

²⁵ สำนักงาน ก.พ., แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ. (สิงหาคม 2566), สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://dopasakon.nakhon.go.th/home/wp-content/uploads/2023/09/2566-Engagement-Guideline.pdf>.

โดยวัตถุประสงค์ของแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดคือ การให้ส่วนราชการมีแนวทางและตัวอย่างปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อสร้างระบบนิเวศการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบงานและเครื่องมือที่สามารถตรวจสอบความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นปัจจุบันและทันการณ์ เพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานและพัฒนาสภาพแวดล้อมในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งเน้นการสร้างระบบที่ช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ การจัดการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

2.3.2 แนวคิด Employee Experience และปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน

สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิด Employee Experience เพื่อใช้ในการศึกษาระบบนิเวศในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรเป็นศูนย์กลาง และนำแนวคิดดังกล่าวนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการจ้างงาน ไปจนถึงการสนับสนุนและดูแลบุคลากรในทุกช่วงของเส้นทางการทำงาน (Employee Journey) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

Gallup²⁶ บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของ Employee experience ว่าเป็นเส้นทางทั้งหมดที่พนักงานมีร่วมกับองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการจ้างงาน รวมถึงทุกสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ไปจนถึงการปฏิสัมพันธ์หลังจากออกจากงาน การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานจะช่วยสร้างความประทับใจ และยังส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในระยะยาว ทั้งนี้การสร้างประสบการณ์ที่ดีดังกล่าวจึงถือเป็นหนึ่งในแนวทางของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพในองค์กรได้ นอกจากนี้

²⁶ Ryan Pendell, “Employee Experience vs. Engagement: What's the Difference?,” Gallup, accessed November 27, 2024, <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx>.

Deloitte²⁷ ได้นิยาม แนวคิด Employee experience หมายถึง การสร้างประสบการณ์ที่ดีในทุกช่วงของชีวิตการทำงาน ผ่านการดูแลด้านวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ และความผูกพันของพนักงานในทุกด้าน ตั้งแต่เส้นทางการทำงาน ความผูกพัน วัฒนธรรม ไปจนถึงการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ครอบคลุมทั้งพนักงานและครอบครัว รวมถึงมีโปรแกรมสวัสดิการทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น วันลาพักผ่อน นโยบายอาหาร การออกกำลังกาย และแอปพลิเคชันดิจิทัลที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน

Frank van den Brink และ Patrick Coolen²⁸ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับดัชนีแนวคิดการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee Experience) โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงานมักมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่า และพนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปมากกว่าการมองหางานใหม่ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานไม่ได้หมายถึงการมองพนักงานเป็นลูกค้ายเท่านั้น แต่ควรพิจารณาและดูแลตั้งแต่ช่วงก่อนเข้ามาทำงานในองค์กรไปจนถึงช่วงที่พนักงานไม่ได้อยู่กับองค์กร

จากการศึกษานิยามข้างต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำแนวคิด Employee Experience มาพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาความผูกพันของข้าราชการพลเรือน และจัดเป็นกลุ่มปัจจัยในงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน 8 ด้าน ดังนี้²⁹

ด้านที่ 1 การยกระดับปัจจัยด้านตัวงาน (My Work) หมายถึง การได้ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายและคุณค่าของงานอิสระในการทำงาน ความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่ทำกับความสามารถ ทักษะ ความรู้

²⁷ Josh Bersin, Jason Flynn, Art Mazor, Verónica Melián, “2017 Deloitte Global Human Capital Trends,” Deloitte, 51-62, accessed November 27, 2024, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

²⁸ Frank van den Brink, Patrick Coolen, “HR is hitting a second wall,” accessed November 27, 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/hr-hitting-second-wall-frank-van-den-brink>

²⁹ สำนักงาน ก.พ., *แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของสำนักงาน ก.พ.* (สิงหาคม 2566), สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://dopasakon.nakhon.go.th/home/wp-content/uploads/2023/09/2566-Engagement-Guideline.pdf>.

และเป้าหมายในอาชีพของบุคลากรรวมทั้งความสอดคล้องระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับภารกิจของหน่วยงาน และภารกิจของภาครัฐ ประกอบไปด้วย 6 แนวทาง ได้แก่

1) สร้างการสื่อสารความสำคัญของงาน ผ่านการสร้างทำความเข้าใจถึงความสอดคล้องของงานกับเป้าหมายองค์กร และผลกระทบของงานต่อความสำเร็จขององค์กรและประเทศชาติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน โดยควรมีการสื่อสารตั้งแต่การมอบหมายงานและสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวกเพราะหากคนเราต้องทำงานที่ไม่ถนัดหรือ เบื่อหน่าย อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ลดลง และการคำนึงถึงการมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย อันเป็นการพัฒนาและส่งเสริมเส้นทาง ความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

3) การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมที่สนับสนุนภารกิจ โดยจัดให้มี กิจกรรม/ช่องทาง/เวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ นำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานโครงการจริงจนสามารถประสบความสำเร็จเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นในสภาพแวดล้อมที่รู้สึกปลอดภัย

4) สร้างการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถและทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งความต้องการ และทางก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

5) การให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเข้าสู่องค์กร ผ่านการสร้างกระบวนการและเครื่องมือในการสรรหา/คัดเลือกคนโดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กร

6) การออกแบบกระบวนการงานและสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเป็นหลักโดยมีกระบวนการที่เอื้อต่อการทำงานที่ถูกต้องรวดเร็ว คล่องตัว และลดการใช้ทรัพยากร

ด้านที่ 2 การยกระดับปัจจัยด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing) หมายถึง การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการในประเด็นต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของ

บุคลากร ความปลอดภัยและสุขภาวะอนามัยในสถานที่ทำงานความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วย 7 แนวทาง ได้แก่

- 1) มีการจัดให้มีการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการเป็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก เช่น การเดิน การวิ่ง หรือ กิจกรรมกีฬาของส่วนราชการ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เห็นถึงความสำคัญของสุขภาพ
- 3) การให้ความสำคัญกับเวลาของข้าราชการ เช่น มีการอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ หรือมีการกำหนดช่วงเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นสำหรับบุคลากร
- 4) มีการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) เช่น รางวัลหรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการรักษาสุขภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) มีการอธิบายให้ข้าราชการใหม่เข้าใจถึงความสำคัญของการมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรสวัสดิการที่ส่งเสริมสุขภาวะที่ดี
- 6) มีการจัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความเครียด
- 7) มีการสำรวจภาระงาน (workload) ของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ

ด้านที่ 3 การยกระดับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace) หมายถึง การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนการพัฒนางานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและภาครัฐในหลากหลายด้าน โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง การแสดงความชื่นชมและยอมรับผลงานของบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม บรรยากาศที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ความยุติธรรมในการจัดการ ความเคารพต่อความหลากหลาย และการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 8 แนวทาง ได้แก่

- 1) มีการจัดทำแผน/กลยุทธ์การดูแลข้าราชการตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุ
- 2) สร้างการเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถพูดคุยเกี่ยวกับสภาพการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแบบการทำงานที่สอดคล้องกับการใช้ชีวิตของข้าราชการ
- 3) สร้างการชื่นชมหรือให้การยอมรับเมื่อข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือทำประโยชน์แก่องค์การ

4) มีการสร้างพื้นที่แบ่งปันความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง โดยการให้โอกาสได้เรียนรู้หรือพัฒนาทักษะโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงาน สามารถช่วยให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเอง และเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้

5) มีการจัดสรรสวัสดิการเพื่อสร้างสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม ผ่านการสำรวจความเพียงพอและความพร้อมใช้งานของอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และความทันสมัย

6) มีวัฒนธรรมองค์การที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน เพื่อลดความขัดแย้งในที่ทำงานมีการสื่อสารวัฒนธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และเน้นวิธีการทำงานบนพื้นฐานวัฒนธรรม

7) การไม่เลือกปฏิบัติต่อข้าราชการ เพื่อให้การสร้างเป็นมาตรฐานในองค์การ และลดช่องว่างที่เกิดจากการสื่อสาร

8) มีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ การเจ้าหน้าที่สามารถออกแบบนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ตลอดจนรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 การยกระดับปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Growth Opportunity) หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การรับรู้และโอกาสในการเติบโตในเส้นทางอาชีพของข้าราชการ ประกอบไปด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

1) การสร้างความรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตในอาชีพ สื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในทุกประเภท และระดับตำแหน่งรับรู้ และสามารถมองเห็นเส้นทางการเติบโตของตนเอง รู้เป้าหมายในอาชีพ และพัฒนาตนเองไปตามเส้นทางไปสู่เป้าหมาย

2) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ข้าราชการมีความรู้รอบด้าน มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต มีภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และการมี Mindset ที่เหมาะสม เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ

3) การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Story Telling โดยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์สูงในองค์การ การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Co-working Space) เป็นต้น

ด้านที่ 5 การยกระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร (My Senior Executive) หมายถึง

ความสามารถในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและปรับเปลี่ยนสื่อนาคต การสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของคนในหน่วยงาน ประกอบไปด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

1) มีกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญ เช่น มีการเตรียมแผนสืบทอดการดำรงตำแหน่ง (Succession Plan) มีการเตรียมผู้นำในระดับต่าง ๆ (Leadership Pipeline) โดยคัดสรรและสร้างกลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Talent pool) ในทุกระดับเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการสรรหาคนที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น

2) มีการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นธรรม ผ่านการกำหนดนโยบายและทิศทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของตำแหน่ง และมีฐานข้อมูลบุคลากรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบันโดยมีข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาคนเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ผลงานสำคัญ ประวัติการรับราชการ เป็นต้น

3) สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร มีการสื่อสารทั้งสองทาง โดยผู้บริหารเปิดใจรับฟังสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นในองค์กร อันเป็นการสร้างความเข้าใจสร้างแรงจูงใจ และสัมพันธ์ภาพในองค์กร

ด้านที่ 6 การยกระดับปัจจัยด้านหัวหน้างาน (My Supervisor) หมายถึง

ความสามารถของหัวหน้างานในการบริหารทีมงานการให้โอกาสบุคลากรในการใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถการเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาการโค้ชและการสอนงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ประกอบไปด้วย 2 แนวทาง ได้แก่

1) สร้างกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ของบุคลากรทุกระดับความสามารถในการบริหารงานและบริหารคน เช่น การกำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีการทำงาน การมอบหมายงาน การติดตามงาน การประเมิน ผลงานและให้รางวัลอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมการพัฒนาและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยเฉพาะความสามารถในการตัดสินใจ โดยมีตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ จัดทำ Training Roadmap ของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเน้นทั้ง Soft Skill และ Hard Skill เพื่อให้หัวหน้างาน มีความชำนาญในเทคนิคที่จำเป็นสำหรับ มอบหมายบทบาทการเป็นหัวหน้างานในทีมขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ฝึกฝน

และเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญการหมุนเวียนงานให้มีความเชี่ยวชาญและหลากหลาย
ในประสบการณ์การทำงาน

2) ส่งเสริมให้บุคลากรระดับหัวหน้างานมีทักษะการสอนงาน (Coaching) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การสอนงาน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะ ทักษะการฟัง และทำความเข้าใจ และทักษะการตั้งคำถามเชิงบวก ทักษะการให้ Feedback ถือเป็นทักษะสำคัญในการสอนงาน องค์การควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการสอนงาน

ด้านที่ 7 การยกระดับปัจจัยด้านองค์การ (My Agency) หมายถึง ความสำเร็จของหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน ความสำเร็จของหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมายการเป็นภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและส่วนรวมการเป็นภาครัฐดิจิทัล และรัฐบาลเปิด ความโปร่งใสเป็นธรรม การรักษามาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และการทำงานของผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย 7 แนวทาง ได้แก่

1) มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์การ โดยผู้บริหารควรมีการกำหนดทิศทาง และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งสื่อสารให้คนในองค์กรมองภาพเป้าหมายเดียวกัน

2) มีระบบงานที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ชัดเจน มีขั้นตอนที่เหมาะสม เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการส่งมอบงาน หรือการหมุนเวียนงานกันทำ มีระบบการให้คำปรึกษากรณีเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นต้น

3) การส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถ และความเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ

4) สนับสนุนทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่พร้อมและส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น วิเคราะห์ภารกิจขององค์การควบคู่ไปกับการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์การ

5) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ผ่านการปลูกฝังการให้บริการประชาชนที่ดี มี Service Mind การใช้ Social media ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนในสังคม

6) สร้างการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมภายในองค์กร มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย ผ่านช่องทางต่าง ๆ นอกเหนือจากช่องทางที่เป็นทางการ ทั้งการสื่อสารทางเดียวและสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจ การรับรู้ สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ

7) มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็ง ตระหนักถึงความสำคัญ และบทบาทของตนในองค์กรและปฏิบัติงานโดยยึด คนเป็นศูนย์กลาง

ด้านที่ 8 การยกระดับปัจจัยด้านทีมงาน (My Team) หมายถึง ความสามารถของทีมงานในการทำงานและการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ของทีมบรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบไปด้วย 5 แนวทาง ได้แก่

1) หัวหน้างานมีการบริหารงานในทีมอย่างเป็นธรรม เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง กล้าตัดสินใจ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน วางแผนการทำงานและวิธีทำงาน กำหนดกติกาการทำงานร่วมกันของทีม เปิดกว้าง รับฟัง สร้างความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มองเห็นคุณค่าและความสามารถของคนต่อการทำงานเป็นทีม กล้าตัดสินใจเมื่อมีประเด็นปัญหา ความขัดแย้งโดยไม่ปล่อยให้เป็นปัญหาเรื้อรังอันก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของคนทำงาน

2) สร้างการสื่อสารในทีมที่ตรงไปตรงมา ทั่วถึง และเหมาะสมกับคนในทีมที่มีความหลากหลาย โดยทำความเข้าใจ ธรรมชาติของคนในทีม เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้ทีมได้คุ้นเคยกัน และสามารถสะท้อนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้

3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยหัวหน้างานส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้คำแนะนำเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แนะนำช่องทางการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เพื่อช่วยในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของทีม เช่น การสร้างการมีส่วนร่วมในทีม การชื่นชมในความสำเร็จ การใส่ใจความเป็นอยู่ของเพื่อร่วมทีม การรับฟังอย่างตั้งใจ เป็นต้น

5) การจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เช่น การจัดการทำงานรูปแบบการจับคู่เพื่อช่วยเหลือกันทำงาน การส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กุลธิดา ไทยสุริโย³⁰ ได้ศึกษาเรื่อง “ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระดับความสุข และความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้ในกลุ่มข้าราชการภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่คล้ายคลึงกับสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยผลการศึกษาพบว่า พบว่า ทุกมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และความสำเร็จในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของความผูกพันจากแนวคิดของ Allen & Meyer ที่ชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและความเต็มใจทุ่มเทในหน้าที่คือปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ในองค์การระยะยาว

อมรพจี อุปมัย³¹ ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย” โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงาน โดยใช้กรอบแนวคิดของ Walton และความผูกพันในองค์การ ของเจ้าหน้าที่มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันในระดับสูง และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานที่รอบด้านในบริบทขององค์กรบริการ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและความยั่งยืนขององค์กร และการนำผลศึกษาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักในความสำคัญของการทำงานในองค์กร ผ่าน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านองค์การ ผู้ศึกษาเสนอให้มีการพัฒนาเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนของบริบททางสังคมมากขึ้น รวมถึงมีการจัดสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) ด้านการดำเนินงาน

³⁰ กุลธิดา ไทยสุริโย, “คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:179429.

³¹ อมรพจี อุปมัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ศุภนิมิตแห่งประเทศไทย” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริการและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:139703.

ขององค์การ ผู้ศึกษาได้เสนอให้นำหลักคำสอนของศาสนาคริสต์มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 3) ด้านบุคลากร องค์การมีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเกิดจากการที่องค์การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ³² ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง สุขภาพองค์การ ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ” โดยศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะองค์การ ความรู้สึกสุขขณะปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติผูกพันต่อหน้าที่ การงานของบุคลากร โดยผลการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับสุขภาพองค์การ ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน อยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสุขภาวะองค์การ ทุกองค์ประกอบของและมีความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมองค์การที่ดีและการมีความสุขจากงานเป็นปัจจัยเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ข้อสรุปของสมมติฐานที่ว่า สุขภาพองค์การที่ดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน

รัชดา เหมปฐวี³³ ได้ศึกษาเรื่อง “ความผาสุก และความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่ ภาครัฐกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” โดยได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และปัจจัยตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันดังกล่าว จากการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีระดับความผูกพันต่อองค์กร กรมวิทยาศาสตร์บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับผูกพันมากโดยมีประเด็นเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมาก

³² จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ, “ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การ ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน: กรณีศึกษา พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ” (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:90244.

³³ รัชดา เหมปฐวี, “ความผาสุก และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ภาครัฐของกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:90169.

ที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเหนือส่วนตัว รองลงมา คือ บุคลากรมีภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และบุคลากรทำงานอย่างมี “ความสุข” และผลการศึกษาพบว่าระดับความสุขในการทำงานตามแนวคิดองค์การแห่งความสุขทั้ง 9 มิติ ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ กรมวิทยาศาสตร์บริการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ขวัญใจ สุขทองหล่อ³⁴ ศึกษาเรื่อง “ความสมดุลชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร” โดยศึกษาการทำงานของพนักงานบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด จากการศึกษพบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ นอกจากการทำงานแล้ว ชีวิตส่วนตัวก็เป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนย่อมต้องมีเวลาให้กับครอบครัว ญาติพี่น้อง และเพื่อน หรือแม้แต่กับของตัวเองก็ตาม ซึ่งการมีวันลาหยุดจากการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการ จะส่งผลดีต่อตัวพนักงานและองค์กร กล่าวคือ พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งต่อตนเองและองค์กร 2) ระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังอยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน จะเห็นได้ว่า การที่พนักงานรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กร จะทำให้พนักงานคงอยู่ไม่ลาออก หรือเปลี่ยนงาน เนื่องจากองค์กรมีการวัดผลการปฏิบัติงานประจำปีจึงทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานประจำปีจะนำมาตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบของ โบนัส อีกทั้งยังสามารถนำผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับมาวางแผนในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเติบโต รวมไปถึงพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมาก จะมีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยกันปฏิบัติงาน งานที่ทำจะบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตการทำงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการดำเนินชีวิต นอกจากการทำงานแล้วมนุษย์ทุกคนยังต้องการเวลาเพื่อตัวเอง อย่างเช่น การพักผ่อน การดูแลสุขภาพหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมไปถึงการมีเวลาให้กับครอบครัว เพื่อน และสังคม ซึ่งหากมีอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอกับคน คนหนึ่งได้นั้น ก็จะส่งผลดีต่อการทำงานตามไปด้วย ไม่ก่อให้เกิดความเครียดหรือความกดดันในการทำงานจนส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเองและองค์กร และยังรวมไปถึงการก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจใน

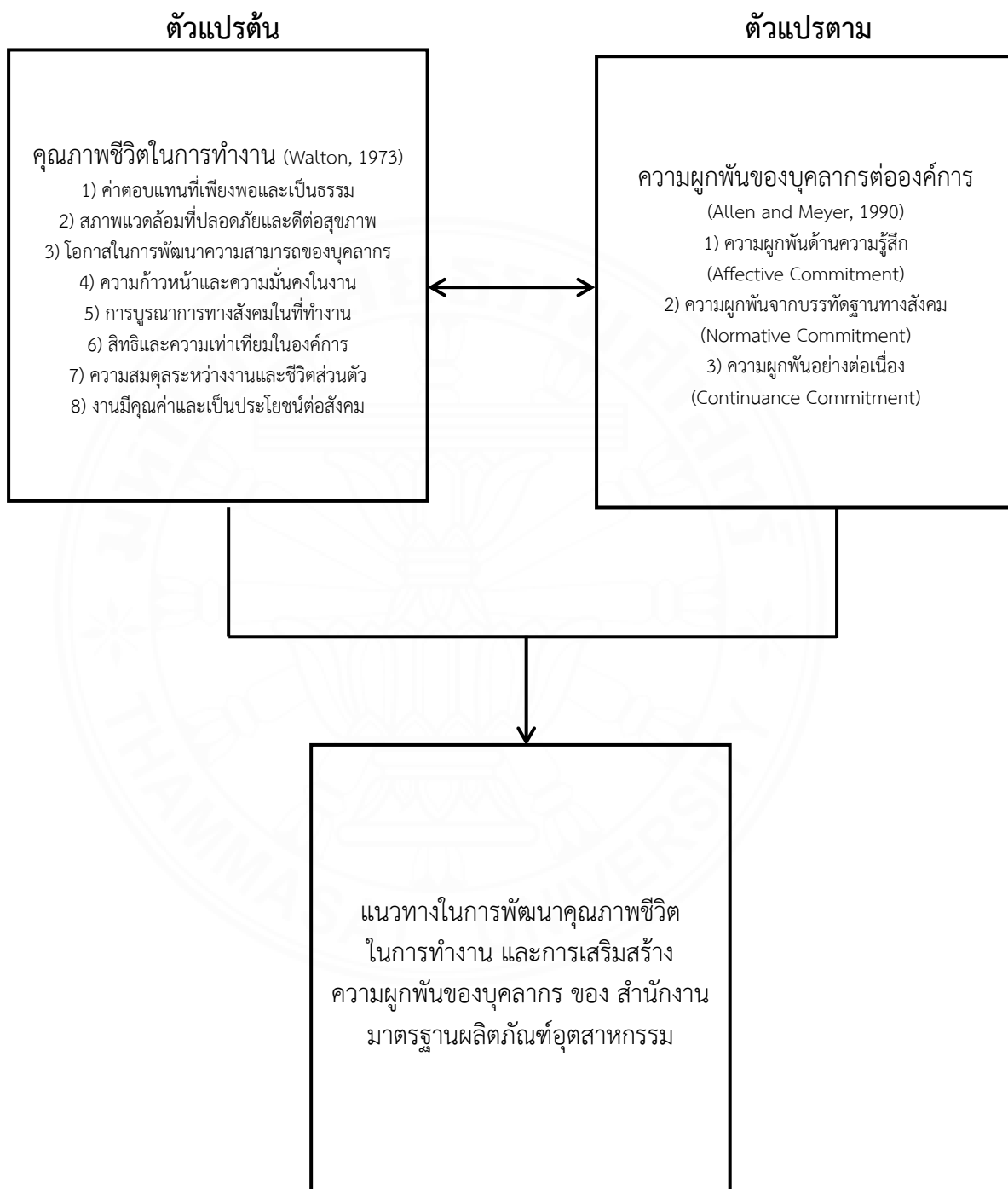
³⁴ ขวัญใจ สุขทองหล่อ, “ความสมดุลชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:103590.

การงานที่ตนเองทำซึ่งจะส่งผลไปถึงความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กรและเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนอกจากเป้าหมายของตนเอง ยังมีความรู้สึกที่ชีวิตเกิดความสุขมากขึ้นเท่าไร ความรู้สึกที่เป็นไปในเชิงบวกต่องานและองค์กรก็จะมีมากตามไปด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันที่มีต่อองค์กรตามมามากขึ้นเท่านั้น

พลากร ทรายแก้ว³⁵ ศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่ปฏิบัติงานในบ้านพักเด็กและครอบครัว” โดยศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานราชการ กรมกิจการเด็กและเยาวชน ที่ปฏิบัติงานในบ้านพักเด็กและครอบครัว มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณา องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน 8 ด้าน ตามแนวคิดของ Walton ในส่วนของระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานราชการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.98 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพัน 3 ประการ ตามแนวคิดของ Meyer and Allen ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม 2) ด้านความผูกพันด้านความรู้สึก และ 3) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง นอกจากนี้จากผลการศึกษายังได้มีการสรุปว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และได้นำเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมสุขภาวะองค์กรรวมและสร้างกลไกความมั่นคงในอาชีพเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กร

³⁵ พลากร ทรายแก้ว, “คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่ปฏิบัติงานในบ้านพักเด็กและครอบครัว” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2564), https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:299788.

2.5 กรอบแนวคิด



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แบ่งออกเป็นรูปแบบการศึกษาดังต่อไปนี้

3.1.1 การศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

3.1.2 การศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-structured Interview) โดยตั้งประเด็นคำถามใน ลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Interview) และกำหนดกรอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้อย่างคร่าวๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

3.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

บุคลากรสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 431 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มจากบุคลากรสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของ Taro Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 208 คน เป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ดังนี้

$$\text{สูตร Yamane} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

จะได้
$$n = \frac{431}{1 + (431 \times 0.05^2)} = 207.46$$

เพราะฉะนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ (n) $\approx$ 208

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นจำนวน 208 คน เพื่อให้มีความใกล้เคียงกับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane มากที่สุด

3.2.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

บุคลากรสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ข้าราชการระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับอำนวยการและระดับบริหาร 2 คน รวม 5 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 เครื่องมือในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาและทบทวนเอกสารทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการสอบถามข้อเท็จจริงจากกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล สถานภาพทั่วไปในสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ส่วนที่ 2 การสำรวจคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตามแนวคิดของ Walton จำนวน 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม 2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน 6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และ 8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ส่วนที่ 3 การสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ตาม Allen และ Meyer จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) และ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นลักษณะปลายเปิดที่สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อคำถามได้อย่างอิสระ

สำหรับการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 จะกำหนดลักษณะของการตอบเป็นมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับความคิดเห็น	กำหนดค่าเท่ากับ
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

3.3.2 เครื่องมือในการศึกษาสำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) ผ่านการสัมภาษณ์แบบลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Interview) โดยใช้กรอบแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน และนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้เชื่อมโยงกับแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ. ทั้ง 8 ด้าน เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรและความผูกพันของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ต่อไป

3.4 การรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษา ผ่านการจัดส่งหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถาม ให้แก่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อทำแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์

3.4.2 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา โดยการถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามที่กำหนดแล้วผู้ศึกษาจะตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามในแต่ละส่วน โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ผ่าน โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistics Packages for the Social Science) โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ 0.05 ประกอบด้วย

- การแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่อใช้แสดงความถี่ของข้อมูล
- ค่าร้อยละ (Percent) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
- ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล
- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้รวมกับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดง

การกระจายของข้อมูล

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ตัวที่เป็นอิสระจากกัน (Correlation Analysis) ในการทดสอบความสัมพันธ์ตัวแปรระหว่าง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การโดยมีเกณฑ์การอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้

0.00 - 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0.21 - 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.41 - 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.61 - 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.81 ขึ้นไป	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

การแปลความหมายระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ โดยพิจารณาจากการแปลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

$$\text{สูตร ความกว้างของอันตรายภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรายภาคชั้น}}$$

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้เกณฑ์แปลผลตามช่วงคะแนน ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน จะได้ความกว้างของอันตรายภาคชั้น มีค่าอยู่ที่ 0.8

$$\text{ความกว้างของอันตรายภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เมื่อได้คะแนนช่วงแต่ละช่วงแล้ว สามารถกำหนดค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละช่วงเป็นระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ และได้นำเสนอการให้สัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ อย่างครบถ้วนจำแนกตามประเด็น ผ่านการตีความ และการสรุปแบบอุปนัย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในบทนี้ จะอธิบายถึงผลการศึกษาการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 208 คน ผู้ศึกษาได้ทำการส่งแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมารวมทั้งสิ้น จำนวน 208 ชุด หรือคิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดโดยผู้ศึกษาได้แบ่งแนวทางการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

4.5 ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4.6 สรุปภาพรวมผลการวิจัยและอภิปรายผล

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลำดับ	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	116	55.77
	หญิง	87	41.83
	อื่น ๆ	5	2.40
	รวม	208	100.00
2	ช่วงอายุ		
	อายุไม่เกิน 28 ปี	18	8.65
	อายุ 29 – 44 ปี	111	53.37
	อายุ 45 – 57 ปี	64	30.77
	มากกว่า 57 ปี	15	7.21
	รวม	208	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	6.25
	ปริญญาตรี	110	52.88
	สูงกว่าปริญญาตรี	85	40.87
	รวม	208	100.00
4	สถานภาพสมรส		
	โสด	122	58.65
	สมรสและอยู่ร่วมกัน	77	37.02
	อยู่ร่วมกันโดยไม่ได้แต่งงาน	5	2.41
	หม้าย/หย่า/แยกทาง	4	1.92
	รวม	208	100.00
5	ประเภทตำแหน่ง		
	ข้าราชการ	183	87.98
	ลูกจ้างประจำ	1	0.48
	จ้างเหมาบริการ	20	9.62
	พนักงานราชการ	4	1.92
	รวม	208	100.00

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6	ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร		
	น้อยกว่า 2 ปี	20	9.62
	ระหว่าง 2 – 5 ปี	50	24.04
	ระหว่าง 5 - 10 ปี	68	32.69
	ระหว่าง 10 - 15 ปี	53	25.48
	ระหว่าง 15 - 20 ปี	3	1.44
	มากกว่า 20 ปี	14	6.73
	รวม	208	100.00
7	รายได้ต่อเดือน		
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	7	3.37
	15,001-20,000 บาท	58	27.89
	20,001-30,000 บาท	64	30.77
	30,001-40,000 บาท	16	7.69
	40,001-50,000 บาท	18	8.65
	มากกว่า 50,000 บาท	45	21.63
	รวม	208	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละโดยวิเคราะห์ตามข้อมูลลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 208 คน พบว่า

(1) เพศ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 55.77 ส่วนเพศชาย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 41.83 และเพศอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

(2) ช่วงอายุ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 29 – 44 ปี มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 53.37 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 45 – 57 ปี มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 28 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.65 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 57 ปีขึ้นไป มีจำนวน 15 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.21

(3) ระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 52.88 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 40.87 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษา ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

(4) สถานภาพสมรส

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 122 คน คิดเป็น ร้อยละ 58.65 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่สมรสและอยู่ร่วมกัน จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 37.02 กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ร่วมกันโดยไม่ได้แต่งงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.41 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหม้าย/หย่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92

(5) ประเภทตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประเภท ข้าราชการ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 87.98 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งประเภท จ้างเหมาบริการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.62 กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งประเภท พนักงานราชการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งประเภท ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.48

(6) ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรถึงปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระหว่าง 10 - 15 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.48 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระหว่าง 2 - 5 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 24.04 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.62 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน มากกว่า 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.73 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระหว่าง 15 - 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.44

(7) รายได้ต่อเดือน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 27.89 กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 50,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.63 กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.65 กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.37

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน 6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และ 8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานเพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.2.1 ดังนี้ ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	การแปล
1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม				
1.1 ท่านพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานของท่าน	3.33	0.973	1	ปานกลาง
1.2 ท่านเชื่อว่าค่าตอบแทนของท่านเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกัน	3.32	0.940	2	ปานกลาง
1.3 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อค่าครองชีพของท่าน	2.89	1.078	3	ปานกลาง
ผลรวมด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม	3.18	0.816		ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ต่อ)

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ				
2.1 ท่านรู้สึกว่าคุณภาพสถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อสุขภาพ	3.69	0.830	2	มาก
2.2 องค์การมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุและดูแลสุขภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.52	0.948	3	มาก
2.3 ภาระงานและชั่วโมงการทำงานของเรามีความเหมาะสมและไม่กระทบต่อสุขภาพ	3.33	0.977	4	ปานกลาง
2.4 ท่านสามารถเข้าถึงเครื่องมือ อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่ช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างปลอดภัย	3.73	0.865	1	มาก
ผลรวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ	3.57	0.723		มาก
3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร				
3.1 ท่านมีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในงาน	3.82	0.806	1	มาก
3.2 ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.63	0.929	2	มาก
3.3 ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของท่านเพื่อช่วยในการพัฒนา	3.57	0.877	4	มาก
3.4 องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	3.61	0.921	3	มาก
ผลรวมด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	3.66	0.723		มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ต่อ)

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน				
4.1 ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของท่านในองค์กรนี้	3.37	1.037	4	ปานกลาง
4.2 ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.74	0.901	1	มาก
4.3 องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	3.53	1.049	3	มาก
4.4 ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่ออนาคตของท่าน	3.54	1.049	2	มาก
ผลรวมด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	3.54	0.835		มาก
5. การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน				
5.1 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน	4.07	0.666	2	มาก
5.2 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.05	0.721	3	มาก
5.3 องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีในที่ทำงาน	3.93	0.796	4	มาก
5.4 ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างราบรื่น	4.18	0.692	1	มาก
ผลรวมด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน	4.06	0.597		มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ต่อ)

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
6. สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร				
6.1 ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ทำงาน	3.72	0.863	3	มาก
6.2 องค์กรมีนโยบายที่สนับสนุนความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ	3.66	1.004	4	มาก
6.3 ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านโดยไม่มีผลกระทบเชิงลบ	3.76	0.921	2	มาก
6.4 ท่านได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในองค์กร	3.89	0.875	1	มาก
ผลรวมด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร	3.76	0.762		มาก
7. ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว				
7.1 ท่านสามารถจัดการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี	3.74	0.895	2	มาก
7.2 ท่านสามารถใช้เวลาหยุดพักและวันลาตามที่จำเป็นได้โดยไม่มีผลกระทบต่องาน	3.89	0.936	1	มาก
7.3 องค์กรสนับสนุนนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	3.59	0.979	3	มาก
7.4 ท่านรู้สึกว่าการเครียดจากงานไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของท่าน	3.51	1.059	4	มาก
ผลรวมด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	3.68	0.789		มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ต่อ)

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
8. งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม				
8.1 ท่านเชื่อว่างานที่ท่านทำมีคุณค่าและสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม	4.19	1.037	2	มาก
8.2 องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.15	0.901	4	มาก
8.3 ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีเป้าหมายในการพัฒนาสังคม	4.17	1.049	3	มาก
8.4 ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านไม่ได้เป็นเพียงแค่การหารายได้ แต่ยังช่วยสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่น	4.27	1.049	1	มากที่สุด
ผลรวมด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.20	0.607		มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.1 สรุปผลการตอบแบบสอบถามเรื่อง ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีทั้งหมด 31 ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านไม่ได้เป็นเพียงแค่การหารายได้ แต่ยังช่วยสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 ซึ่งอยู่ในระดับ มากที่สุด และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อค่าครองชีพของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.89 ซึ่งอยู่ในระดับ ปานกลาง สำหรับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่าค่าตอบแทนของท่านเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.32 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อค่าครองชีพของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.89

ด้านที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถเข้าถึงเครื่องมือ อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่ช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 รองลงมาคือ ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 องค์การมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุและดูแลสุขภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาระงานและชั่วโมงการทำงานของท่านมีความเหมาะสมและไม่กระทบต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33

ด้านที่ 3 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีโอกาใช้ทักษะและความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 รองลงมาคือ ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของท่านอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของท่านเพื่อช่วยในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57

ด้านที่ 4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 รองลงมาคือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่ออนาคตของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 องค์การมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของท่านในองค์การนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37

ด้านที่ 5 การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.18 รองลงมาคือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93

ด้านที่ 6 สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 รองลงมาคือ ท่านมี

อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านโดยไม่มีผลกระทบเชิงลบมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การมีนโยบายที่สนับสนุนความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66

ด้านที่ 7 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถใช้เวลาหยุดพักและวันลาตามที่จำเป็นได้โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 รองลงมาคือ ท่านสามารถจัดการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 องค์การสนับสนุนนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่าการเครียดจากงานไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.51

ด้านที่ 8 งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านไม่ได้เป็นเพียงแค่การหารายได้ แต่ยังช่วยสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่างานที่ท่านทำมีคุณค่าและสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีเป้าหมายในการพัฒนาสังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่าค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 รองลงมาคือการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.2.2

ตารางที่ 4.3 สรุปผลรวมเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม	3.18	0.997	ปานกลาง	8
2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ	3.57	0.905	มาก	6
3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	3.66	0.883	มาก	5
4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	3.54	1.009	มาก	7
5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน	4.06	0.719	มาก	2
6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร	3.76	0.916	มาก	3
7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	3.68	0.967	มาก	4
8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.20	0.730	มากที่สุด	1
รวม	3.71	0.572	มาก	

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม และ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานเพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.3.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
1. ความผูกพันด้านความรู้สึก				
1.1 ท่านมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนี้ ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะใดก็ตาม	3.83	0.900	5	มาก
1.2 ท่านพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กร หากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ของท่าน	4.10	0.793	1	มาก
1.3 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรนี้ และรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นเหมือนบ้าน หลังที่สองของท่าน	3.97	0.804	2	มาก
1.4 เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่มีอยู่ใน ปัจจุบันทำให้ท่านเกิดความศรัทธาในการทำงาน	3.91	0.897	3	มาก
1.5 ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ และไม่ต้องการเปลี่ยนงานไปที่อื่น	3.88	0.908	4	มาก
ผลรวมความผูกพันด้านความรู้สึก	3.94	0.720		มาก
2. ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม				
2.1 ท่านรู้สึกว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ มีชื่อเสียงที่ดีในสายตาของสังคมและประชาชน ผู้ใช้บริการ	3.96	0.810	3	มาก
2.2 ที่ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่เพราะท่านรู้สึกว่า องค์กรขาดท่านไปไม่ได้	2.97	1.139	5	ปานกลาง
2.3 ผู้อื่นมองว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.06	0.746	2	มาก
2.4 ท่านรู้สึกว่าท่านมีความรับผิดชอบต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ดีที่สุด	4.23	0.691	1	มากที่สุด
2.5 ท่านรู้สึกว่าทำงานที่นี่เป็นการตอบแทน องค์กรที่องค์กรเคยมอบโอกาสให้ฉัน	3.91	0.855	4	มาก
ผลรวมความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม	3.83	0.613		มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	อันดับ	การแปล
3. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง				
3.1 ท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้สิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น	3.75	0.875	3	มาก
3.2 ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์กรของท่านเนื่องจากมีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ดี	3.90	0.948	1	มาก
3.3 องค์กรของท่านสามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ	3.63	0.923	4	มาก
3.4 ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์กรของท่านต่อ เนื่องจากท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.60	0.997	5	มาก
3.5 หากท่านต้องลาออกจากองค์กรนี้ ท่านจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางการเงินหรือความมั่นคงในอาชีพ	3.80	0.936	2	มาก
ผลรวมความผูกพันอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.731		มาก

จากตารางที่ 4.3.1 สรุปผลการตอบแบบสอบถามเรื่อง ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีทั้งหมด 15 ข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านรู้สึกว่าคุณมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ดีที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับ มากที่สุด และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ที่ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่เพราะท่านรู้สึกว่าคุณค่าของท่านไปไม่ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.97 ซึ่งอยู่ในระดับ ปานกลาง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ความผูกพันด้านความรู้สึก โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรหากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 รองลงมาคือ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ และรู้สึกว่าคุณค่านี้เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันทำให้ท่านเกิดความรู้สึกศรัทธาในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ และไม่ต้องการเปลี่ยนงานไปที่

อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนี้ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานะใดก็ตาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83

ด้านที่ 2 ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่าคุณมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 รองลงมาคือ ผู้อื่นมองว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าการทำงานของคุณมีชื่อเสียงที่ดีในสายตาของสังคมและประชาชนผู้ให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าการทำงานที่นี้เป็น การตอบแทนองค์กรที่องค์กรเคยมอบโอกาสให้ฉัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ที่ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่เพราะท่านรู้สึกว่าคุณค่าขาดท่านไปไม่ได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.97

ด้านที่ 3 ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์กรของท่าน เนื่องจากมีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 รองลงมาคือ หากท่านต้องลาออกจากองค์กรนี้ ท่านจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางการเงินหรือความมั่นคงในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้สิ่งที่คุณต้องการมากกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 องค์กรของท่านสามารถตอบสนองในสิ่งที่คุณต้องการได้อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์กรของท่านต่อเนื่องจากท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่าค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 รองลงมาคือความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.3.2

ตารางที่ 4.5 สรุปผลรวมเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับความผูกพันต่อองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1) ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก	3.94	0.720	มาก	1
2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม	3.83	0.613	มาก	2
3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.731	มาก	3
รวม	3.84	0.634	มาก	

4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย SPSS for Window เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยสถิติที่ใช้คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้ผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (จำแนกทั้ง 8 ด้าน)	ระดับความผูกพันต่อองค์การ		
	Correlation (r)	P-value	การแปลผล
1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม	.506**	.000	ระดับปานกลาง
2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ	.639**	.000	ระดับสูง
3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	.638**	.000	ระดับสูง
4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	.682**	.000	ระดับสูง
5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน	.611**	.000	ระดับสูง

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ต่อ)

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (จำแนกทั้ง 8 ด้าน)	ระดับความผูกพันต่อองค์กร		
	Correlation (r)	P-value	การแปลผล
6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ	.713**	.000	ระดับสูง
7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	.616**	.000	ระดับสูง
8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม	.727**	.000	ระดับสูง
ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม	.818**	.000	ระดับสูงมาก

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

จากตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่ระดับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.506 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และทิศทางเดียวกัน

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.639 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.638 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.682 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.611 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.713 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.616 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.727 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และทิศทางเดียวกัน

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม กับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.818 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่าระดับคุณภาพชีวิตทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ระดับสูงที่สุดคือ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ($r = 0.727, p < .01$) ในขณะที่ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ($r = 0.506, p < .01$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

4.5 ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) ผ่านการสัมภาษณ์แบบลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Interview) กับบุคลากรของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเกณฑ์การคัดเลือกประกอบไปด้วย ข้าราชการระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับอำนวยการและระดับบริหาร จำนวน 2 คน รวม 5 คนและได้ดำเนินการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 19 พฤษภาคม จนถึงวันที่ 23 พฤษภาคม 2568 โดยผู้ศึกษารายงานผลการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตและระดับความผูกพันของบุคลากร และผลการวิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตและระดับความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ก่อนแล้วจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกระบวนการเก็บข้อมูลในงานวิจัย ที่จะไม่มีการระบุชื่อของผู้ให้ข้อมูล

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตและระดับความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกันในระดับสูงมาก เพราะฉะนั้นผู้ศึกษาจึงได้สัมภาษณ์ โดยสอบถามถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต ตามกรอบแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม และสามารถอภิปรายข้อคิดเห็นและทัศนคติของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญในแง่มุมมอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ได้ดังต่อไปนี้

4.5.1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ยอมรับข้อจำกัดของระบบค่าตอบแทนภาครัฐ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมแรงจูงใจทางเลือกอื่น ๆ เช่น การจัดการภาระงาน คุณค่าของงาน และโอกาสเติบโตที่เป็นธรรม ซึ่งเป็นแรงจูงใจเชิงคุณค่า (meaningful work, opportunity) ให้มีความสำคัญมากกว่า "เงิน"

“...มองว่าค่าตอบแทนของระบบราชการอยู่ในระดับที่พอใช้ได้ แต่เมื่อเทียบกับภาระงานและทักษะที่ต้องใช้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและการประสานงานหลายฝ่าย ยังมีช่องว่างเมื่อเทียบกับภาคเอกชน อีกทั้งค่าครองชีพในกรุงเทพฯ สูงมาก ทำให้บางครั้งต้องพึ่งพารายได้เสริมจากครอบครัว...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ค่าตอบแทนสำหรับชีวิตโสดยังพอจัดการได้ครับ แต่หากมีภาระครอบครัวจะส่งผลให้ไม่เพียงพอ แม้เราจะรู้ว่าระบบราชการมีข้อจำกัดด้านรายได้ ประกอบกับภาระงานที่รับผิดชอบมีปริมาณมากอาจจะไม่ค่อยคุ้มเหนื่อยเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...คำตอบแทนของข้าราชการ มีกรอบกฎหมายเป็นอัตรากลางที่กำหนดไว้อยู่แล้ว การที่เข้ารับราชการแสดงว่าคุณต้องยอมรับเงื่อนไขตรงนี้ตั้งแต่แรก การเปลี่ยนแปลงกฎหมายนั้นเป็นไปได้ยาก อยากให้ไปโฟกัสที่การบริหารงานจัดการงานให้เหมาะสมกับคำตอบแทนน่าจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุด...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...ภาพรวมของคำตอบแทนถือว่าอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผลมีการให้เงินประจำตำแหน่งและคำตอบแทนพิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบแทน อีกทั้งมีเบี้ยประชุมในบางโอกาส แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่แรงจูงใจหลัก เราควรสร้างแรงผลักดันผ่านคุณค่าของงาน และโดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่ควรมีระบบที่ให้รางวัลกับความสามารถหรือผลงานเด่นอย่างเป็นธรรมมากขึ้น...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...ข้อจำกัดของระบบราชการด้านคำตอบแทนอยู่ภายใต้กรอบกฎระเบียบ แต่สิ่งที่เรามีคือความมั่นคง จึงคิดว่าองค์กรควรใช้แรงจูงใจเชิงคุณค่ามากกว่าแค่เงิน เช่น การทำให้งานมีความหมาย หรือการเปิดช่องทางเติบโตที่รวดเร็วให้คนเก่ง...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านคำตอบแทนที่เพียงและเป็นธรรม เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านคำตอบแทนที่เพียงและเป็นธรรมจะส่งผลต่อความผูกพัน 2 ด้าน ดังนี้

สำหรับข้าราชการระดับชำนาญการจะเชื่อมโยงกับความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นหลักกล่าวคือ ความรู้สึกว่าการออกจากองค์กรจะมีต้นทุนสูงส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต ในขณะที่ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษและผู้บริหารจะเชื่อมโยงกับความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึงการให้คุณค่ากับการบริหารงานโดยใช้แรงจูงใจเชิงคุณค่า เช่น การเปิดช่องทางเติบโตที่รวดเร็วให้คนเก่ง ระบบที่ให้รางวัลกับความสามารถหรือผลงานเด่น เป็นต้น

4.5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพอยู่ในเกณฑ์ดี เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบพื้นฐานตามมาตรฐาน อย่างไรก็ตามข้อสังเกตอยู่ที่สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ที่ต้องการ การพัฒนาโดยเฉพาะในบริบทของการทำงานที่มีแรงกดดันสูง หากองค์กรสามารถสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทั้งกายและใจ” ได้ จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

“...สถานที่ทำงานโดยรวมถือว่าปลอดภัยค่ะ มีความสะอาดและระเบียบเรียบร้อย แต่ยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานบางอย่าง เช่น ห้องน้ำที่เป็นสัดส่วนสำหรับเพศหญิง หรือพื้นที่พักผ่อนที่ผ่อนคลายจริงจัง และในเชิงสุขภาพจิต ยังไม่มีระบบช่วยเหลือเวลาเกิดความเครียดหรือ burnout...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...โดยรวมถือว่าปลอดภัย แต่ยังมีในบางพื้นที่ที่เป็นห้องเก็บเอกสารของเยอะ และไม่ได้มีการจัดระเบียบประกอบกับมีฝุ่นเยอะ อุปกรณ์ในการทำงานและเครื่องมือบางอย่างก็เก่าไปบ้าง แต่โชคดีที่หน่วยงานมีห้องสันทนาการ และห้องออกกำลังกาย ทำให้พอมีกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายจากการทำงานอยู่บ้าง...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...สำนักงานเรามีมาตรฐานความปลอดภัยที่ดี โดยเฉพาะด้านกายภาพตามข้อกำหนด ISO แต่ยังขาดระบบสนับสนุนด้านสุขภาวะทางจิต เช่น การให้คำปรึกษาหรือพื้นที่คลายความเครียดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับคนที่ทำงานภายใต้แรงกดดันสูง...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...องค์กรมีระบบความปลอดภัยที่ดีครับ แต่สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้นคือการลดความเครียดในทีม เช่น การจัดกิจกรรมพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกันในบางวัน หรือการจัดกิจกรรมสันทนาการอื่นๆ เข้ามาให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความผ่อนคลายจากการทำงาน...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...คิดว่าการสร้าง ‘พื้นที่ปลอดภัย’ ทั้งทางกายภาพและจิตใจ โดยการใช้การบริหารจัดการความเครียดในที่ทำงานช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต ลดความตึงเครียด และเพิ่มสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขมากยิ่งขึ้น...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่าด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพัน 2 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เพราะบุคลากรต้องการความรู้สึกมั่นคงทั้งกายและใจ จึงจะผูกพันกับองค์กรอย่างเต็มที่

4.5.3 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า องค์กรมีการอบรมมากขึ้น แต่ยังขาดการวางแผนเชิงระบบที่ตอบสนองการพัฒนาบุคคล (IDP) จึงไม่ก่อให้เกิดการจูงใจและไม่ตอบสนองงานจริง ต้องการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น และมีเป้าหมายอย่างเท่าเทียมกันทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

“...ช่วงหลังได้อบรมบ่อยขึ้น แต่ยังเป็นลักษณะบังคับตามหน้าที่ หลายหลักสูตรไม่ตอบโจทย์งานจริง อยากให้มีระบบที่ให้เราเลือกพัฒนาในทักษะที่ตรงกับเส้นทางอาชีพ เช่น ระบบจับคู่กับ competency รายบุคคล...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...อยากเห็นโอกาสออกไปดูงานภายนอก เช่น ข้ามกระทรวงหรือไปต่างประเทศ และควรให้เราเลือกหลักสูตรเองได้ตามเป้าหมายของแต่ละคน มากกว่าการอบรมเพราะถูกบังคับ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...องค์กรมีทุนเรียนต่อและการอบรมเข้ามาอยู่เสมอๆ แต่สิ่งที่เห็นว่ายังต้องปรับ คือ การจัดสรรงบประมาณบุคลากร และทำให้ทุกระดับมีโอกาสเช่นนี้อย่างเท่าเทียม และควรมีเส้นทางพัฒนาอาชีพ (career roadmap) ที่ชัดเจน เชื่อมกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่ง...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...คิดว่าควรสร้างระบบ Talent Development ครบ โดยจะจับคู่ศักยภาพของบุคลากรกับเส้นทางการเติบโตอย่างตรงจุด ไม่ใช่การอบรมแบบเหมาโหล และที่สำคัญต้องมีระบบติดตามผลการเรียนรู้ การจัดเก็บข้อมูล ว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจงานของหน่วยงานไหม เพื่อให้การพัฒนาไม่เสียเปล่า...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...การเริ่มวางแผน Talent Pool และ Succession Planning เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเติบโตอย่างเป็นระบบ คนรุ่นใหม่ควรมีบทบาทในการตัดสินใจและได้รับโอกาสอย่างแท้จริง เพราะการลงทุนกับคนคือสิ่งที่คุ้มค่าที่สุด...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพัน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึงบุคลากรทุกคนอยากพัฒนา “ในแบบของตัวเอง” และรู้สึกดีเมื่อมีโอกาสเช่นนั้น และ 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) โดยกล่าวถึงบุคลากรรู้สึกว่าองค์กรลงทุนในตน จึงรู้สึกต้องตอบแทนในองค์กรที่เห็นคุณค่าในตัวเขา

4.5.4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ยอมรับว่า ความมั่นคงในงานคือจุดแข็งของระบบราชการ แต่ความก้าวหน้าในงานยังเป็นปัญหาเรื้อรัง โดยเฉพาะในระดับชำนาญการ

ที่ติดเพดาน เพราะตำแหน่งระดับสูงน้อยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน จึงส่งผลต่อแรงจูงใจและความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า

“...แม้จะมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. แต่หลายครั้งก็ยังยึดเอกสารผลงานมากกว่าสะท้อนสมรรถนะจริง คนที่ทำงานหนักแต่ไม่เก่งจัดทำกรรณายงานอาจเสียเปรียบ ทำให้รู้สึกหมดกำลังใจ และระบบราชการก็ยังให้ความมั่นคง แต่ความก้าวหน้ากลับช้า บางคนจึงรู้สึกว่ายูไปวัน ๆ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ระบบราชการมั่นคงก็จริงครับ แต่ความก้าวหน้ายังรู้สึกติดเพดาน โดยเฉพาะตำแหน่งชำนาญการกว่าจะได้เลื่อนขึ้นไปในระดับชำนาญการพิเศษที่มีจำนวนตำแหน่งน้อยเป็นคอขวด หลายคนทำงานหนักแต่ไม่เห็นปลายทางที่ชัดเจน ทำให้ขาดแรงจูงใจและรู้สึกว่ายูไปวัน ๆ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ระบบในช่วงหลังมีความโปร่งใสมากขึ้น แต่ยังต้องพัฒนาให้สะท้อนศักยภาพของผู้นำมากกว่าผลงานเอกสาร และควรมีความยืดหยุ่นสำหรับผู้ที่มีสมรรถนะสูงแต่ไม่ได้อยู่ในสายวิชาการ ซึ่งปัจจุบันยังเติบโตได้ยาก...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...สนับสนุนการใช้ Big Data และระบบการประเมินแบบ 360 องศาในการประเมินผลงาน เพื่อให้ระบบการเติบโตของข้าราชการมีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...การผลักดันให้ระบบประเมินผลงานใช้ข้อมูลจริง ไม่ใช่อิงแค่ความรู้สึกหรืออาวุโสเท่านั้นโดยองค์กรต้องทำให้การเลื่อนขั้นมีธรรมาภิบาล มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและความยุติธรรมในสายตาของทุกคน...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึง เกิดเมื่อรู้สึกว่ามีเส้นทางที่ท้าทายและเติบโตได้จริง ถ้าระบบประเมินสะท้อนศักยภาพและมีความเป็นธรรม จะช่วยเสริมผูกพันทางใจ 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เกิดเมื่อองค์กรมีธรรมาภิบาลในการพัฒนาความก้าวหน้า ทำให้รู้สึก “ต้องอยู่และตอบแทน” โดยเฉพาะเมื่อมีระบบที่เที่ยงธรรม โปร่งใส และให้คุณค่ากับศักยภาพจริง และ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) โดยกล่าวถึงบุคลากรอยู่ต่อเพราะเห็นว่ามีค่าความมั่นคงในระบบราชการ อยู่เพราะมั่นคง แม้ว่าจะไม่เห็นโอกาสเติบโต

4.5.5 การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดีและเป็นมิตร ซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน แต่ยังมีจุดที่ควรพัฒนา เช่น การลดความแข็งขึงของลำดับชั้น การเปิดพื้นที่ข้ามกลุ่มงาน และการสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่อง การสร้างพื้นที่ส่วนรวม และกิจกรรมเชิงสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของเป้าหมายองค์กร

“...ที่นี้บรรยากาศดี รุ่นพี่สอนน้อง รุ่นน้องกล้าถาม เพื่อนร่วมงานช่วยกันแก้ปัญหาอย่างดีมาก แม้จะยังมีบางส่วนที่ยึดลำดับอาวุโสมากเกินไป แต่โดยรวมคือทำงานได้สบายใจ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ความสัมพันธ์ในที่ทำงานดีครับ รุ่นพี่รุ่นน้องกลมเกลียวกันดี มีกิจกรรมที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดได้ แต่บางครั้งวัฒนธรรมอาวุโสก็แข็งตัวเกินไปบ้าง โดยเฉพาะเวลานำเสนอไอเดียใหม่...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...เชื่อในการทำงานข้ามสายงาน โดยไม่จำกัดแค่ใครมาจากสายใด ซึ่งช่วยให้ทีมเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น แม้ตอนนี้ความร่วมมือระหว่างแผนกยังไม่มาก HR ควรเข้ามาเป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...เชื่อว่าการสร้างทีมที่มีพลัง เริ่มจากความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุนกิจกรรมง่าย ๆ เช่น จัดสวัสดิการอวยพรวันเกิดร่วมกัน มีพื้นที่ทำงานร่วมแบบ Co-working Space หรือแม้แต่การพูดคุยสื่อสารแนวนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายเดียวกัน...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...องค์กรควรเป็นเหมือนครอบครัว ไม่ใช่ระบบราชการแข็ง ๆ ทุกคนควรมีเวทีพูดคุยกับกันข้ามระดับ การเดินทางคนของเราเป็นประจำ เพื่อรับฟังและสร้างความใกล้ชิด ไม่มีใครเก่งคนเดียวได้ ต้องช่วยกัน เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของทุกคน...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน ส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึง ความรู้สึกอบอุ่นใจ / มีคุณค่า / ได้รับการยอมรับ ในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเมื่อมีรุ่นพี่ดูแล, เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือ, ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมรวม และ 2) ความผูกพัน

จากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) กล่าวถึง การที่องค์กรดูแลด้านความสัมพันธ์
เหมือนครอบครัว และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ

4.5.6 สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ระบุว่า มีระบบหรือความพยายาม
ในเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมสิทธิ ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม แต่ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน
ยังสะท้อนถึงความไม่มั่นใจในความยุติธรรม โดยเฉพาะในสายงานที่ไม่ได้เป็นศูนย์กลาง และ
ในประเด็นที่เกี่ยวกับ ความกล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งยังต้องการพื้นที่ปลอดภัย

“...รู้สึกว่าจะมีความพยายามในระบบ แต่ในทางปฏิบัติยังมีอคติอยู่ โดยเฉพาะ
สายงานสนับสนุนที่มักถูกมองข้าม รวมถึงการที่บางคนได้รับโอกาสเพราะเป็น ‘คนของใคร’ ซึ่งทำให้
หลายคนรู้สึกว่าคุณค่าของคนยังไม่ถูกประเมินอย่างเท่าเทียม...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1,
19 พฤษภาคม 2568)

“...รู้สึกว่าองค์กรพยายามเปิดให้เสนอความคิดเห็น แต่ยังไม่มีระบบ *feedback*
ที่ปลอดภัยหรือนำเชื่อถือเพียงพอ โดยเฉพาะกรณีที่เราต้องการเสนอสิ่งที่อาจขัดกับสายบังคับบัญชา
...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ระบบร้องเรียนมีอยู่แล้ว แต่คนยังไม่กล้าใช้ เพราะกลัวผลกระทบ เราต้อง
สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจมากกว่านี้ อีกประเด็นคือคนวัยกลางคนในองค์กรบางครั้งถูกมองว่า
‘เชย’ หรือไม่ทันเทคโนโลยี ทั้งที่มีประสบการณ์มาก...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3,
20 พฤษภาคม 2568)

“...การสร้างวัฒนธรรม *Safe Zone* ให้คนกล้าแสดงออก และไม่กลัวการทำผิด
เพราะเราต้องการให้คนทุกกลุ่มรู้สึกว่าเสียงของเขามีความหมาย...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ,
21 พฤษภาคม 2568)

“...เสียงของทุกคนมีความหมาย แม้จะเป็นเสียงส่วนน้อย ทุกการตัดสินใจต้องฟัง
เสียงทุกฝ่าย เพราะความเท่าเทียมไม่ได้แปลว่าให้ทุกคนเหมือนกัน แต่คือการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้
แสดงศักยภาพในแบบของตนเอง บนพื้นฐานของความเคารพ เข้าใจ และไม่เลือกปฏิบัติ...” (ผู้บริหาร
ระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านสิทธิและความเท่าเทียม ในองค์กร เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านสิทธิ และความเท่าเทียมในองค์กรส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้าน ความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึง ความรู้สึกว่าตนเอง “มีคุณค่า” และ “ได้รับการยอมรับ” อย่างเท่าเทียม จากได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย และการเปิดรับความ หลากหลายของความคิด และ 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) โดยกล่าวถึง การให้ความเคารพในทุกสิทธิ และทุกเสียงของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในเป็น แรงผลักดันให้บุคลากรรู้สึกควรอยู่ต่อไป

4.5.7 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรทุกระดับ ให้ความสำคัญกับการมีชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพ หากองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และการเคารพเวลาส่วนตัว อย่างเป็นระบบ จะช่วยลดความเครียด เพิ่มความสุข และเสริมแรงจิตใจ ในการทำงาน

“...เวลางานเร่งด่วน เช่น ประเมินผลหรือกิจกรรมพิเศษ จะกระทบเวลาส่วนตัว แต่โชคดีที่หัวหน้าเข้าใจเรื่องครอบครัว ทำให้ยังพอจัดการได้...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...งานหนักในบางช่วงโดยเฉพาะภารกิจเร่งด่วนมักกระทบชีวิตส่วนตัว และยังไม่มีคำตอบแทนสำหรับงานนอกเวลา แต่ถ้าเจอหัวหน้าที่เข้าใจและบริหารเวลายืดหยุ่นได้ ชีวิตก็ยังไม่บาลานซ์ได้ครับ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...เราผลักดันเรื่องเวลาที่ยืดหยุ่นมากขึ้นแล้วค่ะ แต่ยังขาดเครื่องมือสนับสนุน เช่น ระบบลงเวลาทางไกล หรือเกณฑ์ประเมินผลงานที่ไม่ผูกติดกับเวลา ช่วงประเมินผลงานมักทำให้ ต้องหอบงานกลับบ้าน ซึ่งถ้าไม่บริหารให้ดีจะกระทบสุขภาพแน่นอน...” (ข้าราชการระดับชำนาญการ พิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...การเป็นแบบอย่างด้านการรักษาเวลาในการทำงาน ไม่ใช่แค่เพียงการมา ทำงานให้ตรงเวลาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการเข้าประชุม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมให้ตรงเวลาด้วย ก็เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างครับ แต่ทั้งนี้หากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินก็ให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารกัน ภายในทีม บริหารหน้างานด้วยความเข้าใจคน ไม่ใช่แค่ควบคุมเวลา...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวไม่ใช่แค่เรื่องส่วนบุคคล แต่เป็นวาระขององค์กร เพราะถ้าคนทำงานไม่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ก็ยากที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้ และเชื่อว่ายุคสมัยที่เปลี่ยนไปองค์กรต้องออกแบบระบบงานให้ยืดหยุ่น และเคารพขอบเขตชีวิตส่วนตัวของพนักงานมากขึ้นด้วย เช่น การให้ทำงานแบบ Hybrid หรือการไม่ติดต่อพนักงานนอกเวลาในงานในเรื่องที่ไม่เร่งด่วน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดความเครียด แต่ยังเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรได้ด้วย...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึง ความรู้สึกว่าองค์กรเห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์และเข้าใจชีวิต จากการที่ทุกคนรู้สึกดีกับหัวหน้าที่เข้าใจชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพ และ 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) โดยกล่าวถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตส่วนตัวของบุคลากร การสร้าง Work-Life Balance ไม่เพียงแต่ทำให้บุคลากรอยู่ต่อ แต่ยังทำให้บุคลากรอยากอยู่และรู้สึกว่าชีวิตในองค์กรมีความหมาย

4.5.8 ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกระดับเห็นตรงกันว่า งานของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีคุณค่าต่อสังคมอย่างแท้จริง ทั้งในแง่ของความปลอดภัยของผู้บริโภค ความมั่นใจในสินค้าไทย การยกระดับมาตรฐานประเทศ ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงสังคมและเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งส่งผลต่อความภาคภูมิใจและความหมายในงาน

“...รู้สึกดีค่ะ เพราะหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นหน่วยงานเบื้องหลังมาตรฐานอุตสาหกรรมที่ช่วยคุ้มครองผู้บริโภคและทำให้สินค้าไทยมีคุณภาพ มันทำให้รู้สึกว่าทุกวันที่ทำงาน อาจสร้าง Impact เชิงบวกบางอย่างให้สังคมจริง ๆ...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 1, 19 พฤษภาคม 2568)

“...ภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์กร เชื่อว่างานของเราคือเป็นส่วนหนึ่งในกลไกความปลอดภัยของผู้บริโภค และก็ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในนั้น...” (ข้าราชการระดับชำนาญการคนที่ 2, 19 พฤษภาคม 2568)

“...งานที่เราส่งผลในระดับนโยบาย และคุณภาพชีวิตของประชาชนในวงกว้าง และมีความเห็นว่าหน่วยงานเรามีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานเครื่องใช้ต่างๆ ในชีวิตประจำวันให้กับสังคมต่อไป...” (ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษคนที่ 3, 20 พฤษภาคม 2568)

“...เชื่อว่าสำนักงานของเราเป็นการรับรองคุณภาพของการส่งเสริมสินค้าของประเทศ ให้มีมาตรฐานขั้นต่ำ เพื่อที่คนที่ใช้สินค้าที่มีเครื่องหมาย มอก. แล้วก็เป็นการการันตีว่า จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างแน่นอน...” (ผู้บริหารระดับอำนวยการ, 21 พฤษภาคม 2568)

“...สมอ. มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของคนไทยโดยตรง ทุกผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากเรา เป็นหลักประกันความปลอดภัยของผู้บริโภค นี่คือนโยบายของ สมอ. ที่ยกระดับคุณภาพชีวิตคนไทยให้ยั่งยืน การที่บุคลากรของเราทำงานที่เขาคิดว่าสามารถลดความเสี่ยงต่อชีวิตและสุขภาพของผู้บริโภคได้จริง ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ หรือสินค้าอุปโภคบริโภค สิ่งเหล่านี้คือการสร้าง “ความหมายในงาน” ที่จับต้องได้...” (ผู้บริหารระดับบริหาร, 22 พฤษภาคม 2568)

เมื่อนำข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม เชื่อมโยงกับประเด็นความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer จะพบว่า ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) โดยกล่าวถึง บุคลากรทุกคนรู้สึกทำงานของตนมีคุณค่าและมีผลต่อชีวิตคนอื่น และ 2) ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) โดยระดับผู้บริหารกล่าวถึง พันธกิจของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ บุคลากรในองค์กรจึงตอบสนองสังคม ผ่านบทบาทของตน

4.6 สรุปภาพรวมผลการวิจัยและอภิปรายผล

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 คน ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์และสรุปความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในทั้ง 8 ด้านของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีความสอดคล้องกัน

โดยผลการศึกษาเชิงปริมาณในด้านนี้ได้คะแนนเฉลี่ย ต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับผลการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยอมรับว่าค่าตอบแทนในระบบราชการไม่สามารถเทียบเท่ากับภาคเอกชนได้ และมองว่าค่าตอบแทนนั้นอยู่ภายใต้กฎระเบียบทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย จึงส่งผลให้บุคลากรรู้สึกค่าตอบแทนที่ได้รับยังไม่เพียงพอและไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร

2. ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรโดยรวมมีความปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเชิงลึกว่ายังมีปัญหาเรื่องอุปกรณ์สำนักงานที่ไม่เพียงพอหรือล้าสมัยในบางส่วน

3. ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ยอมรับว่า องค์การมีการจัดอบรมและส่งเสริมการพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บางครั้งหลักสูตรที่จัดขึ้นยังไม่ตรงกับความต้องการ และขาดการติดตามผลในการความรู้มาปรับใช้

4. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก แต่ในด้านบุคลากรรู้สึกมั่นคงในงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ในขณะเดียวกันด้านความก้าวหน้าในอาชีพมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำที่สุด ซึ่งผลการสัมภาษณ์ได้ยืนยันและอธิบายสถานการณ์นี้อย่างละเอียด โดยระบุว่าความมั่นคงเป็นจุดแข็งของระบบราชการ แต่ปัญหาข้อขัดในการเลื่อนขั้นสายงานระดับชำนาญการเป็นจะปัญหา

5. ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่สะท้อนว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานโดยรวมเป็นไปในเชิงบวก

6. ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่มองว่า องค์การมีกฎระเบียบ นโยบาย และโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมสิทธิ ความเท่าเทียม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่ายังมีความรู้สึกว่าเกิดอคติ การเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะกับสายงานสนับสนุนที่มักถูกมองข้าม หรือการที่บางคนได้รับโอกาสเพราะเป็น "คนของใคร" ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้เรื่องความเท่าเทียมและบั่นทอนกำลังใจ แม้จะมีกฎหมายที่เป็นทางการอยู่ก็ตาม

7. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้อยู่ในระดับ มาก ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ที่ชี้ว่าการทำงานในมีความยืดหยุ่น สามารถบริหารจัดการเวลาได้ดี และมีภาระงานส่วนใหญ่ไม่หนักจนเกินไป ทำให้บุคลากรสามารถแบ่งเวลาให้กับครอบครัวและชีวิตส่วนตัวได้ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์การ

8. ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความสอดคล้องกัน

โดยผลเชิงปริมาณในด้านนี้ได้คะแนนเฉลี่ย สูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องอย่างชัดเจนกับผลการสัมภาษณ์ ที่ผู้ให้ข้อมูลทุกคนแสดงความรู้สึภาคภูมิใจในงานที่ทำ มองว่าภารกิจขององค์กรมีความสำคัญต่อการคุ้มครองผู้บริโภคและพัฒนาการมาตรฐานของประเทศ ทำให้พวกเขารู้สึกว่างานของตนเองมีคุณค่าและมีความหมาย

ทั้งนี้ผู้ศึกษาสามารถสรุปความเชื่อมโยงประเด็นระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้โดยสามารถสรุปผลในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (จำแนกทั้ง 8 ด้าน)	ความผูกพันต่อองค์กร		
	ความผูกพัน ด้านความรู้สึ	ความผูกพันจาก บรรทัดฐานทางสังคม	ความผูกพัน อย่างต่อเนื่อง
1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม	✓	✗	✓
2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ	✓	✗	✗
3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของ บุคลากร	✓	✓	✗
4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	✓	✓	✓
5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน	✓	✓	✗
6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร	✓	✓	✗
7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	✓	✓	✗
8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม	✓	✓	✗

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

มุ่งตอบคำถามการวิจัยสามคำถาม คำถามที่หนึ่งคือ บุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระดับใด คำถามที่สองคือ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นอย่างไร และคำถามที่สามแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นอย่างไร

โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือ บุคลากรของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวน 208 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ข้าราชการระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับอำนวยการและระดับบริหาร 2 คน รวม 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 208 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.77 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 41.83 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 29 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.37 ในด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.88 และมีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.65 เมื่อพิจารณาตามประเภทตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประเภทข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 87.98 สำหรับระยะเวลาการทำงานในองค์กร ปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.69 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 10 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.48 ในด้านรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมาคือกลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.89

ส่วนที่ 2 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านต่าง ๆ จากค่าเฉลี่ยที่มีค่าสูงที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับได้ ดังนี้

- ลำดับที่ 1 ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20
- ลำดับที่ 2 ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06
- ลำดับที่ 3 ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76
- ลำดับที่ 4 ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68
- ลำดับที่ 5 ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6
- ลำดับที่ 6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57
- ลำดับที่ 7 ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54
- และลำดับที่ 8 ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18

จากผลการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยพิจารณา 8 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ Walton พบว่า ด้านที่ได้รับการประเมินในระดับสูงที่สุด ได้แก่ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 รองลงมา คือ ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.06 และด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.76 ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย 3.68 และ ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

ขณะที่ด้านที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำ 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.54 และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาทุกด้าน คือ 3.18

ซึ่งการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในด้านระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน โดยให้ความสำคัญกับ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด ในขณะที่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ยังคงเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพิจารณาและปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในภาพรวมต่อไป

ส่วนที่ 3 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่าง ๆ จากค่าเฉลี่ยที่มีค่าสูงที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความผูกพันด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94

ลำดับที่ 2 ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83

และลำดับที่ 3 ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74

จากผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยพิจารณา 3 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ Allen and Meyer พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านที่ได้รับการประเมินในระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 รองลงมา คือ ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.83 และ ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ

ซึ่งการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลาการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในเชิงจิตใจและอารมณ์ (Affective Commitment) ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันทางอารมณ์ และความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร ขณะเดียวกันก็ยังคงมีความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ที่สะท้อนถึงความผูกพันของบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกถึงหน้าที่ ศีลธรรม ความรับผิดชอบ และความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความจำเป็นต้องอยู่เพราะผลประโยชน์หรือต้นทุนประการที่ส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กรในระดับที่น่าพิจารณาเช่นกัน

ส่วนที่ 4 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์

อุตสาหกรรม พบว่า คุณภาพชีวิตในการ ทำงานกับความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงาน มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน โดยมี ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.818 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทาง เดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.506

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมี นัยสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.639

3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญ ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.638

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทาง เดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.682

5. การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทาง เดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.611

6. สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปในทิศทาง เดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.713

7. ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.616

8. งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ (r) 0.727

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

5.2.1.1 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 และข้อสรุปจากการวิจัยเชิง คุณภาพ สะท้อนว่าในภาพรวมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนี้ยังอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยมียาละเอียดดังนี้

1. ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่ง คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีความคิดเห็นเชิงบวกอย่างมากต่อความสำคัญ และผลกระทบของงานที่ตนปฏิบัติต่อสังคม โดยเห็นว่าการงานของตนมีคุณค่า มีความหมาย และส่งผลเชิงบวกต่อสังคมอย่างแท้จริง สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ที่อธิบายว่า งานที่มีคุณค่าไม่ใช่เพียงแค่สร้างรายได้ส่วนบุคคล แต่ยังคงเป็นงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อสังคม สร้างความหมายและประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และต่อสังคมในวงกว้าง ทั้งองค์การและบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องตระหนักถึงบทบาทของงานที่กว้างไกลกว่าการสร้างผลกำไร โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมโดยรวม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซึ่งงานที่มีคุณค่าดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคลากรและเป็นแรงจูงใจเชิงบวกในการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอกย้ำผลการวิจัยเชิงปริมาณอย่างชัดเจน โดยทุกคนสะท้อนว่า งานที่ทำอยู่ในสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับระบบราชการหรือเอกสารเท่านั้น แต่คือ การวางรากฐานด้านความปลอดภัยให้กับชีวิตผู้บริโภคทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นในมิติของความปลอดภัยของผู้บริโภค ความมั่นใจในสินค้าไทยและการยกระดับมาตรฐานประเทศ เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความปลอดภัยในครัวเรือน และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าไทยในระดับสากล เป็นต้น

2. ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สอง คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่าโดยรวมแล้วบุคลากรมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงานร่วมกัน และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องอย่างยิ่ง

กับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ที่อธิบายว่า การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อส่งเสริมความสามัคคี ความไว้วางใจ โดยบุคลากรควรรู้สึกไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นให้บุคลากรรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับความเท่าเทียมและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงและมีส่วนร่วมกับการประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับสถานะการบูรณาการทางสังคมในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า บรรยากาศการทำงานที่ดีและเป็นมิตร รุ่นพี่สอนน้อง รุ่นน้องกล้าถาม เพื่อนร่วมงานช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญตามแนวคิดที่ Walton กล่าวถึง คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจในระดับเพื่อนร่วมงาน แต่อย่างไรก็ตาม แม้ภาพรวมจะดีแต่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยังชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่บุคลากรเห็นว่าสามารถพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการบูรณาการทางสังคมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นได้ เช่น การลดความเครียดของลำดับชั้น การส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน การสร้างพื้นที่และกิจกรรมเชิงสัมพันธ์ เป็นต้น

การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงานของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูงนับเป็น ทูทางสังคมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะจากบุคลากรชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การดำเนินการเพื่อลดความเครียดของลำดับชั้น ส่งเสริมการทำงานและการสื่อสารข้ามสายงาน การสร้างพื้นที่ส่วนรวมที่และกิจกรรมเชิงสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจะไม่เพียงแต่เสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตามแนวคิดของ Walton แต่ยังอาจนำไปสู่การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

3. ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สาม คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมโดยภาพรวมว่าบุคลากรของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม รับรู้ว่าการมีความพยายามในการดำเนินการด้านความเป็นธรรมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิมีเสียงในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตน โดยแนวคิดของ Walton ระบุว่า สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กรเป็นการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นธรรม โดยครอบคลุมถึงการที่บุคลากรทุกคนควรมีสิทธิในความเป็นส่วนตัว เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีการเลือกปฏิบัติบนพื้นฐานของเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความแตกต่างอื่น ๆ รวมไปถึงการมีสิทธิมีเสียงในกระบวนการใด ๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อตนเองโดยทั้งหมดนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามแม้คะแนนภาพรวมจะอยู่ในระดับที่ดีแต่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สะท้อน ช่องว่าง

ระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงประเด็นอคติและการเลือกปฏิบัติที่อาจยังคงอยู่ หรือแม้แต่ในประเด็นความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและพื้นที่ปลอดภัย ที่สะท้อนถึงการขาดความปลอดภัยทางจิตใจซึ่งเป็นสถานะที่บุคคลรู้สึกจะสามารถแสดงตัวตนและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่ต้องกลัวผลกระทบเชิงลบ

สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กรของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดี แต่รายละเอียดจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า องค์กรยังมีโอกาสในการพัฒนาเพื่อยกระดับมิตินี้ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร และแนวคิดของ Walton มากขึ้นด้วยการสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นธรรมของระบบประเมิน และให้โอกาส การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการสร้างหลักประกันถึงความปลอดภัยสำหรับผู้แสดงความคิดเห็นหรือใช้ช่องทางร้องเรียน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการเคารพ และสามารถใช้อิทธิพลของตนได้อย่างปราศจากความกังวล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างระดับสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กรใน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้

4. ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สี่ คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงรับรู้ว่าคุณภาพสามารถจัดการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ใน แต่อย่างไรก็มีประเด็นความท้าทายที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก อาจมีความคาดหวังหรือความต้องการการสนับสนุนจากองค์กรเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความสมดุลที่ดียิ่งขึ้น จากแนวคิดของ Walton ชี้ว่า การทำงานไม่ควรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคลากร แต่ควรช่วยเสริมสร้างชีวิตในมิติอื่นๆ เช่น ครอบครัว สุขภาพ ความสัมพันธ์ส่วนตัว และกิจกรรมส่วนตัวการมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวจะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การที่องค์กรส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวให้บุคลากรจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการใส่ใจในความเป็นอยู่และเกิดความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์นั้น ได้สะท้อนมุมมองชัดเจนเกี่ยวกับประสบการณ์และความคาดหวังในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Walton อย่างมาก เช่น การที่บุคลากรให้ความสำคัญกับการมีชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพ และตระหนักดีว่าลักษณะงานบางช่วงส่งผลกระทบต่อเวลาส่วนตัว หรือในสถานะที่ระบบยังไม่เอื้ออำนวยเต็มที่ ความเข้าใจและความยืดหยุ่นจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรยังคงรักษาสมดุลได้บ้าง

แม้ว่าความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม จัดอยู่ในระดับมาก แต่ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็น

ถึงความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาที่สำคัญ การผลักดันให้ความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เป็นวาระขององค์กร ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ถือว่าการพิจารณาพัฒนานโยบายและเครื่องมือที่สนับสนุนในการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เช่น การจัดให้มีระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเคารพเวลาส่วนตัว การดำเนินการเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตามแนวคิดของ Walton แต่ยังเป็นสิ่งที่จะช่วยลดความเครียด และเพิ่มผลผลิตของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานโดยรวม

5. ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่ห้า คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่าโดยรวมมีการรับรู้ในเชิงบวกต่อโอกาสที่องค์กรมอบให้ในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ในมิติโอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเน้นย้ำว่างานที่สมควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่และพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างอิสระ มีความหลากหลายในการทำงาน และได้รับ feedback เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การที่บุคลากรรับรู้ว่ามีโอกาสในการพัฒนาตนเองในระดับมาก ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน สร้างความมั่นใจ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคลากรและองค์กรโดยรวมในที่สุดเมื่อพิจารณาประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร พบว่าองค์กรมีโอกาสมากในการที่ให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ แต่ก็มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่สำคัญหลายประการที่ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่าง "คุณภาพ" และ "ความสอดคล้อง" ของการพัฒนานั้นๆ เช่น การขาดการวางแผนเชิงระบบที่ตอบสนองรายบุคคล (IDP) ความจำเป็นของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การวางแผน Talent Pool และ Succession Planning รวมถึงติดตามผลการเรียนรู้ การจัดเก็บข้อมูลว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจงานของหน่วยงานใหม่ เพื่อให้การพัฒนาไม่เสียเปล่า

โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในเบื้องต้น ในขณะเดียวกันข้อมูลเชิงคุณภาพได้ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายเชิงลึกที่ถือว่าการควรให้ความสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตามแนวคิดของ Walton มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาบุคลากร

ที่มีประสิทธิภาพไม่ได้วัดจากจำนวนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึง คุณภาพ ความสอดคล้อง และ การเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ของทั้งบุคคลและองค์กรด้วย

6. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่หก คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่าโดยรวมมีการรับรู้เชิงบวกต่อความปลอดภัยและสุขภาวะในสถานที่ทำงาน ผลลัพธ์นี้สอดคล้องในระดับหนึ่งกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ในมิติสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพในประเด็นที่ว่าบุคลากรไม่ควรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขการทำงานที่เป็นอันตรายทั้งทางกายภาพและจิตใจ ควรมีการกำหนดมาตรฐานและข้อบังคับที่เหมาะสม เช่น ชั่วโมงการทำงาน การป้องกันอันตราย และการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัย การที่ค่าเฉลี่ยออกมาในระดับมาก แสดงว่า สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ได้มีการดำเนินการตามหลักการพื้นฐาน ด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในระดับที่น่าพอใจ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ พบว่าการรับรู้เชิงบวกนี้มีน้ำหนักเอนเอียงไปทาง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยอมรับว่า สถานที่ทำงานมีมาตรฐานความปลอดภัยที่ดี อย่างไรก็ตามยังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่ควรปรับปรุง เช่น เอกสารเยอะและไม่ได้มีการจัดระเบียบมีฝุ่นเยอะ อุปกรณ์ในการทำงานและเครื่องมือบางอย่างที่มีอายุการใช้งานที่นานแล้ว นอกจากนี้ยังมีความต้องการการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจและสุขภาวะทางจิต เนื่องจากในบริบทการทำงานปัจจุบันมักมีความเครียดและความกดดันสูง การดูแลสุขภาพจิตของพนักงานจึงมีความสำคัญ เช่น การลดความเครียดในทีม การจัดกิจกรรมพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกันในบางวัน หรือการจัดกิจกรรมสันทนาการอื่น ๆ และแนวคิดการสร้างพื้นที่ปลอดภัย โดยการใช้การบริหารจัดการความเครียดในที่ทำงานช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต ลดความตึงเครียด และเพิ่มสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อยู่ในระดับมาก แต่จากรายละเอียดจากข้อมูลเชิงคุณภาพ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีจุดแข็งในด้านการรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้มีความปลอดภัยตามมาตรฐานซึ่งสอดคล้องกับส่วนหนึ่งของมิติสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ของ Walton แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับความหมายที่ครอบคลุมของ สุขภาพที่ดี องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางจิตใจควบคู่กันไปซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการลดความเครียด

เพิ่มขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ด้วย

7. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่เจ็ด คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่ายังคงให้ความสำคัญและรับรู้ถึงปัจจัยนี้ในระดับค่อนข้างสูง สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตของ Walton ในมิติโอกาสในอนาคตสำหรับการเติบโตและความมั่นคงอย่างต่อเนื่องซึ่งเน้นว่าองค์กรควรมีโอกาสให้บุคลากรเติบโตในหน้าที่การงาน พัฒนาทักษะให้ทันสมัยอยู่เสมอและมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้มั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ พบว่าค่าเฉลี่ยระดับมาก นี้ อาจถูกขับเคลื่อนด้วยมิติความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยอมรับในระบบราชการความมั่นคงนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมิติที่ Walton กล่าวถึง แต่อย่างไรก็ตาม ในมิติความก้าวหน้าในงาน เป็นปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนออกมาอย่างชัดเจนว่าเป็นปัญหาเรื้อรังจากกรอบตำแหน่งที่มีในระดับสูงนั้นมีอย่างจำกัด เมื่อทำงานไปถึงจุดหนึ่งโอกาสเติบโตจะน้อยลงและการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นประสบกับปัญหาคอขวด ทำให้บุคลากรจำนวนมากทำงานหนักแต่ไม่เห็นปลายทางที่ชัดเจนซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงจูงใจและความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า จนเกิดความรู้สึกอยู่ไปวัน ๆ หรือหมดไฟ

ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอยู่ในระดับมาก แม้ว่าจะมีจุดแข็งที่ชัดเจนในเรื่องความมั่นคงของงานตามลักษณะของระบบราชการ แต่อย่างไรก็ตามในมิติความก้าวหน้า สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบความก้าวหน้าในอาชีพ โดยแก้ไขปัญหาคอขวดในอาชีพอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกหมดไฟของบุคลากร และส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า ซึ่งไม่เพียงแต่จะยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ คิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ว่ามีความพึงพอใจน้อยที่สุดและเป็นการท้าทายสำคัญขององค์กรโดยผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ในมิติค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่ง Walton ระบุว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตแม้การวัดความเพียงพอจะเป็นเรื่องซับซ้อนและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น

การประเมินค่างาน อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน และความสามารถในการจ่ายขององค์กร แต่หัวใจสำคัญคือคำตอบแทนนั้นควรมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นอันดับสุดท้าย ชี้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังมองว่าคำตอบแทนที่ได้รับยังไม่สอดคล้องกับงานที่ต้องทำเท่าที่ควร เมื่อพิจารณากับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ซึ่งช่วยขยายความในประเด็นนี้ว่า ประเด็นคำตอบแทนนั้นเกิดจากข้อจำกัดของระบบคำตอบแทนภาครัฐ และเป็นกรอบกฎหมายเป็นอัตรากลางที่กำหนดไว้อยู่แล้ว ประกอบกับภาระงานและทักษะที่ต้องใช้ และค่าครองชีพในกรุงเทพฯ สูงมากส่งผลให้คำตอบแทนที่ได้รับถูกมองว่าไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพของบุคลากร ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวในการปรับปรุงคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ก็จะมีข้อเสนอที่แก้ไขปัญหาเรื่องคำตอบแทน โดยมุ่งเน้นการบริหารงานจัดการงานให้เหมาะสมกับคำตอบแทน นำ หรือสร้างแรงผลักดันผ่านคุณค่าของงานผ่านระบบที่ให้รางวัลกับความสามารถหรือผู้ที่มีผลงานโดดเด่นอาจเป็นสิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุด ก็สะท้อนถึงความพยายามหาทางออกภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

คำตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางและเป็นอันดับสุดท้าย บ่งชี้อย่างชัดเจนว่าเป็นประเด็นที่สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน แม้การปรับโครงสร้างคำตอบแทนในระบบราชการจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก และอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์กร แต่การรับรู้และยอมรับข้อจำกัดนี้จากบุคลากร เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการให้คำตอบแทนรวมทั้งครอบคลุมมากกว่าแค่ตัวเงิน เช่น การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภาระงานที่เป็นธรรม การเสริมสร้างคุณค่าและความหมายของงาน การพัฒนาโอกาสในการเติบโตและความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม การสร้างระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อให้้องค์กรสามารถดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ในระยะยาว ท่ามกลางข้อจำกัดด้านคำตอบแทน ผ่านการสร้างสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม

โดยสรุปจากผลศึกษา ผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรใน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าองค์กรมีระบบและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของบุคลากรในหลายมิติ ทั้งในด้านการกิจของงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และความมั่นคงในระบบราชการ อย่างไรก็ตามยังมีความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในแต่ละมิติของคุณภาพชีวิต ซึ่งสะท้อนความเข้มแข็งในบางด้าน และโอกาสในการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างครอบคลุมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

ในกลุ่มประเด็นที่มีความโดดเด่นและควรต่อยอด ได้แก่ 1. ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งสะท้อนความรู้สึกรักภาคภูมิใจในภารกิจขององค์กรที่บุคลากรในองค์กรเห็นพ้องต้องกันตรงในการคุ้มครองผู้บริโภคและคุณภาพของสินค้าไทย 2. ด้านการบูรณาการ

ทางสังคมในที่ทำงาน และ 3. ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร ที่ชี้ถึงวัฒนธรรมการทำงานที่ร่วมมือกันได้ดี แม้ยังมีจุดต้องพัฒนาในเรื่องความเป็นชนชั้นลำดับในการทำงาน และที่แสดงถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างความเป็นธรรม และการสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งสามมิติข้างต้นเป็นทุนทางสังคมและจิตใจที่สำคัญ ซึ่งควรมีการต่อยอดโดยการออกแบบกลไกสนับสนุน

ในทางกลับกัน ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนคือ ได้แก่

1. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางและต่ำสุดในทุกมิติ สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของระบบราชการที่อาจไม่สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพ โดยควรออกแบบมาตรการตอบแทนทางเลือก เช่น การให้รางวัลผลงาน หรือการค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ เช่น ค่าทักษะภาษาต่างประเทศ ค่าประสบการณ์ เป็นต้น 2. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ที่แม้จะมั่นคงแต่ขาดเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน และ 3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ซึ่งยังขาดระบบสนับสนุนด้านสุขภาพจิต องค์กรควรเร่งพัฒนาในมิติเหล่านี้ผ่านการออกแบบเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลในการประเมินผลงาน และการสร้างระบบดูแลสุขภาพที่ครอบคลุมทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป

5.2.1.2 ระดับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 สะท้อนว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และมีความแน่วแน่สูงที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีต่อเสถียรภาพและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่ง คือคิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ไม่ได้ผูกพันกับองค์กรเพียงเพราะความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือข้อผูกพันทางหน้าที่เท่านั้น แต่ยังมีคามพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่มีคุณค่าต่อสังคม ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน และช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น พยายาม และต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า เมื่อพิจารณาในเชิงทฤษฎีสอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดของ Allen และ Meyer ที่อธิบายว่าความผูกพันด้านความรู้สึก คือความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ที่บุคลากรมีต่อองค์กร เป็นความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ด้วยความรู้สึกอยากอยู่ ไม่ใช่เพราะต้องอยู่ ซึ่งถือเป็นความผูกพันที่แข็งแกร่งที่สุด และเป็นปัจจัยพื้นฐาน

ของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การเพื่อทำงานสนับสนุนองค์การให้สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย

2. ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับสอง คือคิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ส่วนใหญ่มีความรู้สึกถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์การ จนทำให้เกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและคงอยู่ในองค์การต่อไปอย่างมีจริยธรรมและภักดี ดังนั้นแม้ในบางช่วงเวลาจะเผชิญกับภาระงานหนัก ความเครียด หรือข้อจำกัดบางประการแต่บุคลากรยังคงมีแนวโน้มสูงที่จะทำเพื่อองค์การ เพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ มากกว่าที่จะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาในเชิงทฤษฎี สอดคล้องกับทฤษฎีของ Allen และ Meyer ที่อธิบายว่า ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) คือการที่บุคลากรรู้สึกว่าควรจะทำกับองค์การ เนื่องจากบรรทัดฐาน หรือคุณค่าที่ปลูกฝังมาจากวัฒนธรรมองค์การ หรือจากประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์การ เช่น การให้โอกาสที่ดีในชีวิตราชการ หรือการสนับสนุนพัฒนาอาชีพ ส่งผลให้เกิดแรงขับภายในที่ต้องการตอบแทน หรือ ทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) มีค่าเฉลี่ย

สูงสุดเป็นอันดับสาม หรือลำดับสุดท้าย คือคิดเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 ซึ่งแปลผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่เป็นอันดับสุดท้ายเมื่อเปรียบเทียบกับอีกสองมิติของความผูกพันต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมรับรู้ถึง ต้นทุนหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากต้องออกจากองค์การ เช่น การสูญเสียสวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่ราชการ หรือโอกาสในการพัฒนาในระบบราชการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้กลายเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรเลือกจะอยู่กับองค์การต่อไป ความผูกพันลักษณะนี้มักไม่ได้เกิดจากความรู้สึกร่วมในองค์การแต่เกิดจาก “ความจำเป็น” หากลาออก หรือเปลี่ยนเส้นทางอาชีพ โดยเฉพาะในระบบราชการที่มีโครงสร้าง ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เฉพาะที่ยากต่อการหาได้จากภาคเอกชน เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ ความมั่นคงในตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์ระยะยาว เมื่อพิจารณาในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับทฤษฎีของ Allen และ Meyer ที่อธิบายว่า ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการตระหนักถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการออกจากองค์การ อาจเป็นต้นทุนด้านเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม หรือโอกาสก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้ แม้ความผูกพันในลักษณะนี้จะช่วยรักษาสถานะอยู่ของบุคลากรในระยะสั้น แต่หากไม่มีการส่งเสริมความผูกพันอย่างต่อเนื่องในด้านนี้เลยก็อาจไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคมขององค์การในระยะยาวได้

โดยสรุปจากผลศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การทั้งในมิติของอารมณ์ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอยู่ต่ออย่างมีเหตุผล โดยเฉพาะมิติของความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ที่ได้รับค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความภาคภูมิใจในงาน มีแรงจูงใจภายใน และรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าและส่งผลดีต่อสังคม นับเป็นรากฐานสำคัญของความจงรักภักดีและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ในระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณและความต้องการตอบแทนองค์การด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับอีกสองมิติ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนหนึ่งยังคงเลือกอยู่กับองค์การด้วยเหตุผลด้านความมั่นคงและสวัสดิการมากกว่าความรู้สึกทางใจ ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อคุณภาพของความผูกพันในองค์การหากไม่มีการดูแลปัจจัยด้านความรู้สึกและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อการพัฒนา ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร องค์การอาจให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความผูกพันด้านความรู้สึกและการมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ผ่านกลไกที่ทำให้บุคลากรมีพื้นที่ในการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีระบบการเติบโตที่เป็นธรรมทั้งในด้านสวัสดิการและการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบโดยอาจนำแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ของ สำนักงาน ก.พ. มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เช่น การออกแบบงานให้มีเป้าหมายชัดเจน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความผูกพันระยะยาวต่อไป

5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน 6) สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ 7) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และ 8) งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ทุกด้านล้วนมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยผู้ศึกษาจะกล่าวถึงประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ในแต่ละมิติดังต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม แม้จะมีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ($r = 0.506$) แต่กลับมีความสำคัญเชิงนโยบายเชิงคุณภาพสูง เพราะเป็นจุดที่บุคลากรแสดงความรู้สึกรับรู้และยอมรับข้อจำกัดของระบบราชการอย่างชัดเจน พร้อมกันนั้นยังชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนเพียงพออย่างเดียว ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนความผูกพัน หากแต่สิ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจที่ลึกซึ้งกว่า คือ คุณค่าของงาน ความยุติธรรมในการเติบโต และโอกาสในการพัฒนา จากข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า บุคลากรโดยเฉพาะในระดับชำนาญการตระหนักถึงความไม่สมดุลระหว่างค่าตอบแทนกับภาระงานและค่าครองชีพซึ่งเป็นปัจจัยที่บั่นทอนคุณภาพชีวิตในระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ บุคลากรไม่ได้เรียกร้องเพียง “เพิ่มเงินเดือน” หากแต่เน้นความต้องการในเชิงระบบ เช่น การจัดการภาระงานให้เหมาะสม การมอบหมายงานที่มีความหมาย และการเปิดโอกาสให้เติบโตอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งสะท้อนความต้องการ แรงจูงใจเชิงคุณค่ามากกว่าเพียงแรงจูงใจทางการเงิน

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($r = 0.639$) สะท้อนว่า เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าการตนเองทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เอื้อต่อสุขภาพทั้งกายและใจ ก็จะมีแนวโน้มสูงที่จะพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ทั้งในเชิงอารมณ์และความรู้สึกสำนึกในหน้าที่ต่อองค์กร จากข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญที่ควรเน้นย้ำ คือ มิติสุขภาพจิต ในความคิดเห็นของผู้บริหารระดับอำนวยการและระดับบริหาร ที่ทราบถึงภาวะความกดดันที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และเสนอแนวทางเชิงรุก เช่น การจัดกิจกรรมคลายเครียด การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่จะผลต่อการเกิดความผูกพันทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร

3. ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($r = 0.638$) สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงจูงใจเชิงจิตวิทยาที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า รู้สึกได้รับการลงทุนจากองค์กร และมีอนาคตที่ชัดเจนในสายงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันทั้งในมิติความรู้สึก (Affective commitment) และความผูกพันเชิงบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) ทั้งนี้จากข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ยังขาด ระบบการพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง แม้จะมีหลักสูตรการฝึกอบรมมากขึ้นในช่วงหลัง แต่ยังเป็นลักษณะอบรมตามหน้าที่ ไม่ใช่การอบรมเพื่อเป้าหมายใน

อาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมที่ขาดความเชื่อมโยงกับสมรรถนะรายตำแหน่ง และยังไม่มีระบบ Talent Development หรือ Succession Planning ที่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะในสายสนับสนุน รู้สึกว่าได้รับโอกาสไม่เท่าเทียมกับสายงานหลัก

4. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($r = 0.682$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ถึงความมั่นคงและความเป็นไปได้ในการเติบโตในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หากบุคลากรรู้สึกว่าองค์กรมอบโอกาสให้เติบโตตามสมรรถนะและความสามารถของตนเอง ย่อมส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้มีประเด็นที่เป็นข้อจำกัดคือ ความก้าวหน้า โดยเฉพาะระดับชำนาญการที่มีจำนวนตำแหน่งจำกัด จนเกิดภาวะ อากาศตันทางอาชีพ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ ขาดความหวัง และรู้สึกว่าองค์กรไม่เห็นคุณค่าของตนอย่างแท้จริง ความโปร่งใสของระบบประเมินผลงานก็ยังถูกตั้งคำถาม โดยเฉพาะการประเมินที่อิงกับเอกสาร มากกว่าผลงานจริงหรือสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดรู้สึกไม่เป็นธรรม และมีผลกระทบต่ระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

5. ด้านการบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน ค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($r = 0.611$) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านความผูกพันด้านความรู้สึก ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางอารมณ์ การยอมรับค่านิยมขององค์กร และความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปจากข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนภาพรวมในเชิงบวกของบรรยากาศการทำงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกระดับให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีข้อสังเกตเกี่ยวกับความแข็งขงลำดับชั้น และข้อจำกัดในการเปิดพื้นที่ข้ามกลุ่มงาน ซึ่งยังเป็นอุปสรรคต่อความผูกพันต่อองค์กร

6. ด้านสิทธิและความเท่าเทียมในองค์การสังคม มีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง ($r = 0.713$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิมีเสียง และสามารถมีส่วนร่วมในองค์การได้อย่างเท่าเทียม ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภักดีต่อองค์กรในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคลากรสะท้อนภาพรวมว่า บรรยากาศของ สมอ. มีลักษณะเป็นมิตร เอื้อต่อความร่วมมือและความไว้วางใจ โดยมีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการช่วยเหลือกันในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ มีข้อบ่งชี้ว่า วัฒนธรรมอาวุโสแบบแข็งตัว และช่องว่างระหว่างสายงาน ยังเป็น

อุปสรรคที่ขัดขวางความเท่าเทียม และลดทอนโอกาสของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ซึ่งอาจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมเชิงนโยบายภายในองค์กรได้ในระยะยาวได้

7. ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($r = 0.616$) กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรรู้สึกว่าจะสามารถจัดสรรเวลาให้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ก็ยังมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จากข้อมูลเชิงคุณภาพได้แสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนในว่า บุคลากรทุกระดับต่างให้ความสำคัญกับ คุณภาพชีวิตนอกเวลางาน โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานราชการที่มีภารกิจเร่งด่วนเป็นช่วง ๆ ซึ่งมักกระทบต่อเวลาและสุขภาพทางกายและจิตใจ โดยปัจจัยที่ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว คือ ความเข้าใจจากหัวหน้างาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น

8. ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าสหสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ($r = 0.727$) ซึ่งถือเป็นความสัมพันธ์ระดับสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างชัดเจน สะท้อนว่าบุคลากรที่รู้สึกว่าจะงานที่ตนทำมีความหมายต่อส่วนรวม มีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับลึกซึ้งมากกว่าการตอบแทนในรูปแบบค่าตอบแทนหรือความมั่นคงในหน้าที่เพียงอย่างเดียว ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคลากรทุกระดับยืนยันผลการวิเคราะห์ดังกล่าว โดยทุกคนต่างแสดงความรู้สึกภาคภูมิใจ และตระหนักถึงความสำคัญของงานต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมมาตรฐานสินค้า การคุ้มครองผู้บริโภค หรือการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับประเทศล้วนแสดงให้เห็นว่า ความหมายในงาน ส่งผลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจภายใน และเป็นต้นทุนทางความรู้สึกที่ทำให้บุคลากรอยากอยู่ และอยากสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปจากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พบว่า ทั้ง 8 มิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รวม ($r = 0.818$) ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก และเป็นทิศทางบวก แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น จะส่งผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างความผูกพันในมิติสำคัญ ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความภาคภูมิใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานต่อไปในองค์กร ความเชื่อมโยงนี้แสดงให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยด้านสวัสดิการเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการรักษาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ในมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุดคือ ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์ในระดับสูง และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ก็ได้สนับสนุนผลนี้อย่างชัดเจน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกระดับแสดงความภาคภูมิใจในภารกิจของหน่วยงาน เช่น การคุ้มครองผู้บริโภค ยกย่องมาตรฐานสินค้าไทย และการสร้างผลกระทบเชิงนโยบายต่อสังคม ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจเชิงคุณค่า และความหมายในงาน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร

ในขณะเดียวกัน ในมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำแต่ยังคงมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพกลับชี้ให้เห็นถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อระบบค่าตอบแทนในระบบราชการที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพ โดยเฉพาะในกลุ่มชำนาญการ อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสนใจคือ บุคลากรไม่ได้เรียกร้องการขึ้นเงินเดือน แต่กลับเสนอให้มีการบริหารภาระงานให้เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจเชิงระบบที่ตอบสนองความสามารถและผลงาน เช่น ระบบรางวัลหรือการยอมรับจากองค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจทางคุณค่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าแรงจูงใจทางตัวเงิน

5.2.3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับผลการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้กรอบแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของ สำนักงาน ก.พ. สามารถนำเสนอแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ด้านที่ 1 การยกระดับปัจจัยด้านตัวงาน (My Work) เพื่อให้บุคลากร สมอ. ได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามศักยภาพ มีความหมาย มีคุณค่า และสร้างความภาคภูมิใจ พร้อมทั้งมีกระบวนการทำงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น

1.1 สร้างการสื่อสารความสำคัญของงาน โดยให้ผู้บริหารสื่อสารถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละกอง/สำนัก/ศูนย์ กับเป้าหมายของ สมอ. ในการคุ้มครองผู้บริโภคและยกระดับมาตรฐานประเทศ เพื่อตอกย้ำความภาคภูมิใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม)

1.2 การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของบุคลากร โดยการมอบหมายงานที่คำนึงถึงทักษะ และความสนใจของบุคลากร ควบคู่ไปกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ต้อบโจทย์งานจริงและเส้นทางอาชีพตามที่บุคลากรเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรู้สึกเชิงบวกต่องาน (ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร)

1.3 สร้างการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งอาจช่วยลดปัญหาทางตันในสายอาชีพ ที่บุคลากรบางส่วนประสบอยู่ (ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน)

1.4 การออกแบบกระบวนการงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น ผ่านการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และพิจารณานำระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมาปรับใช้ เพื่อสนับสนุนความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวตามที่บุคลากรคาดหวัง โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว)

ด้านที่ 2 การยกระดับปัจจัยด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing) เพื่อส่งเสริมสุขภาวะที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคลากร สมอ. สร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว บนพื้นฐานของภาระงานที่เหมาะสม

2.1 การให้ความสำคัญกับเวลาของบุคลากร ผ่านการส่งเสริมนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ในบางลักษณะงาน หรือมีช่วงเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านความสมดุลในชีวิตส่วนตัวของบุคลากร (ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว)

2.2 การจัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี จัดตั้งระบบหรือบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตและความเครียดอย่างเป็นระบบ โดยเน้นข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของสุขภาวะและสวัสดิการที่มีให้ (สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ)

2.3 การสำรวจภาระงาน (Workload) ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการดำเนินการสำรวจและประเมินภาระงานของบุคลากรเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าภาระงานมีความเหมาะสมกับระดับตำแหน่งและค่าตอบแทน และไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ (ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม) (สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ)

ด้านที่ 3 การยกระดับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Workplace) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกที่บุคลากร สมอ. รู้สึกได้รับการยอมรับเป็นธรรมชาติ มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ

3.1 สร้างการชื่นชมยกย่องเชิดชูเกียรติคนดีคนเก่ง โดยพัฒนาระบบยกย่องเชิดชูเกียรติคนดีคนเก่ง และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อเสริมแรงจูงใจ โดยเฉพาะเมื่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีข้อจำกัด (ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม)

3.2 การสร้างพื้นที่แบ่งปันความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง โดยจัดกิจกรรมหรือแพลตฟอร์มที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะระหว่างบุคลากร เช่น Co-working space ชุมชนนักปฏิบัติ หรือชมรมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการ (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

3.3 การสำรวจความเพียงพอและความพร้อมใช้งานของอุปกรณ์ โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การปรับปรุงอุปกรณ์ที่เก่า และการเพิ่มห้องน้ำหรือพื้นที่พักผ่อนที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นได้อย่างปลอดภัย (สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ)

3.4 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ผ่านการพยายามลดความขัดแย้งของลำดับชั้นและส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

3.5 สร้างความเชื่อมั่นในความเป็นธรรมของระบบประเมินและให้โอกาสลดปัญหาอคติหรือการเลือกปฏิบัติที่อาจยังคงมีอยู่ เช่น การมองข้ามสายงานสนับสนุนหรือการให้โอกาสเพราะเป็น “คนของใคร” เพื่อให้ทุกคนรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (สิทธิและความเท่าเทียมในองค์การ)

ด้านที่ 4 การยกระดับปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Growth Opportunity) เพื่อสร้างโอกาสและเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นธรรมให้แก่บุคลากร สมอ. ทุกระดับ สามารถเติบโตในสายอาชีพได้อย่างเต็มศักยภาพ

4.1 การสร้างความรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าและการเติบโตในอาชีพ พัฒนาและสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Roadmap) ที่ชัดเจนและเป็นธรรมสำหรับทุกสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดเป้าหมายที่ชัดเจนและทางตันในสายอาชีพ (โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร) (ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน)

4.2 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้หลักสูตรการพัฒนาของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและความต้องการของหน่วยงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ตามที่ตนเองต้องการได้ (โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร) (ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน)

4.3 การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สร้างวัฒนธรรมและช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

ด้านที่ 5 การยกระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร (My Senior Executive) เพื่อให้ผู้บริหารของ สมอ. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถขับเคลื่อนองค์กร สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

5.1 สร้างกลไกการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พร้อมขึ้นสู่ตำแหน่ง จัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ Talent Pool และแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Plan อย่างเป็นระบบตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อเป็นกรอบในส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเติบโตและเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งสำคัญในอนาคต (โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร) (ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน)

5.2 สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ผ่านการเปิดช่องทางการสื่อสารสองทางกับบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเปิดใจ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

ด้านที่ 6 การยกระดับปัจจัยด้านหัวหน้างาน (My Supervisor) เพื่อให้หัวหน้างานใน สมอ. ทุกระดับมีทักษะในการบริหารทีม สนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นธรรม

6.1 การส่งเสริมให้บุคลากรในระดับหัวหน้างานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการเปิดรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของทีม (โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร) (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

ด้านที่ 7 การยกระดับปัจจัยด้านองค์กร (My Agency) เพื่อให้ สมอ. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นที่น่าเชื่อถือ

7.1 การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ผ่านการปลูกฝังการให้บริการประชาชนที่ดี มี Service Mind การใช้ social media ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนในสังคม (งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม)

7.2 การสร้างการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมภายในองค์กร มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย ผ่านช่องทางต่าง ๆ นอกเหนือจากช่องทางที่เป็นทางการ ทั้งการสื่อสารทางเดียวและสองทาง (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

ด้านที่ 8 การยกระดับปัจจัยด้านทีมงาน (My Team) เพื่อส่งเสริมให้ทีมงานใน สมอ. มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศที่สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

8.1 การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของทีมงาน เช่น การสร้างการมีส่วนร่วมในทีม การชื่นชมในความสำเร็จ การใส่ใจความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมทีม การรับฟังอย่างตั้งใจ เป็นต้น ผ่านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการชื่นชมผลงานของทีมงานและบุคคล การรับฟังซึ่งกันและกันเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก (การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน)

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผลการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ดังนี้

1. ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านงานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม องค์การอาจขยายผลจุดแข็งด้านความหมายในงาน ให้เป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสื่อสารภารกิจของหน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจอย่างชัดเจนว่าหน้าที่ของตนเชื่อมโยงกับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างไร ส่งเสริมให้หัวหน้างานใช้ภารกิจองค์การเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในทีม และควรออกแบบระบบยกย่องเชิดชูบุคลากรที่แสดงคุณค่าของงานได้เด่นชัด ทั้งในเชิงผลงานและจิตสาธารณะ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันในระยะยาว

2. ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม แม้จะมีข้อจำกัดจากระบบราชการ แต่สามารถพัฒนาแนวทางค่าตอบแทนทางเลือก เช่น พิจารณาจัดระบบรางวัลตามผลงาน เช่น ค่าทักษะทางภาษาต่างประเทศ ค่าประสบการณ์การทำงาน ประกอบกับการบริหารจัดการการภาระงานให้สอดคล้องกับอัตราค่าตอบแทนและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงจัดให้มีสวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพจิต ทุนการศึกษา ให้แก่บุคลากรหรือครอบครัว หรือกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตนอกเหนือเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการเห็นคุณค่า ของพวกเขาอย่างแท้จริง

3. ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน องค์การควรจัดทำและสื่อสารแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Roadmap) ที่ชัดเจนสำหรับทุกสายงาน รวมไปถึงการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางเลือก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถสูงแต่ไม่ได้อยู่ในสายวิชาการสามารถเติบโตได้ และพิจารณาสร้างเส้นทางความก้าวหน้า

แบบคู่ขนาน กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องเลื่อนในระดับที่สูงขึ้นในสายงานที่ดำรงอยู่ แต่เป็นการเลื่อนขึ้นในสายงานที่สามารถเกือบลูกกันได้ ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีความสามารถจริง ๆ สามารถเติบโต ได้รับการยอมรับ และมีค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามความสามารถ

4. ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย และดีต่อสุขภาพ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจเพิ่มขึ้น โดยการออกแบบแนวทางดูแลสุขภาพจิตของบุคลากรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การจัดช่องทางให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การเปิดช่วงเวลาพูดคุยกับนักจิตวิทยารวมถึงควรส่งเสริมการอบรมเกี่ยวกับ การมีทัศนคติที่ดี การบริหารความเครียด และการทำงานร่วมกันอย่างเข้าอกเข้าใจ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางอารมณ์และเสริมความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

5. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรเหล่านี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและนำไปสู่การเป็นองค์กรที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในภาพรวมของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น อาจใช้การศึกษาวิจัยโดย แยกกลุ่มประเภทประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นระดับกอง ประเภทตำแหน่ง หรือกลุ่มบุคลากรต่างช่วงวัย เพื่อสามารถพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานหรือระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้ตรงกลุ่มมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่มิพบทบทวนหน้าที่และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น จึงอาจทำให้ไม่สะท้อนข้อมูลเชิงลึกสำหรับบุคลากรในสายงานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรได้ทั้งหมด

3. เพื่อติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเมื่อเวลาผ่านไป รวมถึงประเมินผลกระทบของนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปรับใช้ การศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาใช้รูปแบบการวิจัยแบบติดตามผลในระยะยาว

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล. แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566 – 2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐาน
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2566.

จารุนันท์ อธิธาวัชกุล. *HR A to Z คำบริหารคน*. กรุงเทพฯ: เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทน
เมนส์, 2558.

เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์. *ความเป็นอยู่ที่ดี เอกลักษณ์ของสถานที่ทำงาน: กลยุทธ์การจัดการองค์การ
สุขภาวะแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์ทันใจ, 2565.

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. *Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. พิมพ์
ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554.

สุพจน์ นาคสวัสดิ์. *Employee Engagement Survey*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์,
2559.

บทความวารสาร

กองสวัสดิการแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of
Work Life).” *อนุสารแรงงาน* 11, no. 4 (2547): 17–22.

วิทยานิพนธ์

กุลธิดา ไทยสุริโย. “คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ
ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562.

ขวัญใจ สุขทองหล่อ. “ความสมดุลชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ.” สารนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2557.

จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ. “ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การ ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน: กรณีศึกษา พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

พลากร ทรายแก้ว. “คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่ปฏิบัติงานในบ้านพักเด็กและครอบครัว.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2564.

รัชดา เหมปฐวี. “ความผาสุก และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ภาครัฐของกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

ศศิธร ปัดรำไพ. “การศึกษาคุณภาพชีวิตของข้าราชการตำรวจในสังคมเมือง: กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการตำรวจแห่งชาติ.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2565.

สิทธิพนธ์ เกิดโอ. “คุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อหน่วยของนายทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารม้าที่ 20 กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2566.

อมรพจี อุปมัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สุกนิมิตแห่งประเทศไทย.” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มกลยุทธ์การบริหารข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. รายงานผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. สำนักงาน ก.พ., 2567. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567. https://www.ocsc.go.th/?post_type=reports&p=90238.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (พ.ศ. 2566–2570). สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2566. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567. https://www.tisi.go.th/data/pdf/strategy/plan_2566_2570.pdf.

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ. *มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ* (พ.ศ. 2566–2570). สำนักงาน ก.พ., 2566. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567. <https://hr.rid.go.th/wp-content/uploads/2023/09/มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ2566-2570.pdf.pdf>.

ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. “คุณภาพชีวิตการทำงาน: องค์ประกอบหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กร.” *รัฐสภาสาร* 58, no. 3 (2553): 71–92. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567. <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. “คุณภาพชีวิตกับความสุขในการทำงาน.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร* 15, no. 2 (2560): 6–14. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567. <https://so02.tci-haijo.org/index.php/suedujournal/article/view/174886/125168>.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. *การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ*. 2552. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567. <https://happy8workplace.thaihealth.or.th/books-videos/books/188>.

สำนักงาน ก.พ. *แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ.* 2566. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2567. <https://dopasakonnakhon.go.th/home/wp-content/uploads/2023/09/2566-Engagement-Guideline.pdf>.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. ม.ป.ป.. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567. <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=ns>.

Books and Articles

Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. *Organization Development and Change*. 6th ed. South-Western College, 1997.

Shinde, Gajanan R., Subhajit Majumder, Harshal R. Bhapkar, and Prashant Mahalle. *Quality of Work Life During Pandemic: Data Analysis and Mathematical Modeling*. Springer, 2022.

Journals

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "Organization Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Link Newcomers' Commitment and Role Orientation." *Academy of Management Journal* 33, no. 5 (1990): 847–858.
- Jaros, Stephen J., John M. Jermier, John W. Koehler, and Thomas Sincich. "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models." *Academy of Management Journal* 36, no. 5 (1993): 951–995.
- Kahn, William A. "Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692–724.
- Nadler, David A., and Edward E. Lawler. "Quality of Work Life: Perspectives and Direction." *Organizational Dynamics* 11, no. 3 (1983): 20–30.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly* 22, no. 1 (1977): 46–56.

Electronic Media

- Aon Hewitt. *2017 Trends in Global Employee Engagement*. Aon, 2017. accessed November 21, 2024. <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-trends-in-global-employee-engagement.pdf>.
- Bersin, Josh, Justine Flynn, Art Mazor, and Veronica Melián. *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, 51–62. Deloitte, 2017. accessed November 27, 2024. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>.
- Brink, Frank van den, and Paul Coolen. "HR Is Hitting a Second Wall." *LinkedIn*, accessed November 27, 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/hr-hitting-second-wall-frank-van-den-brink>.

- Pendell, Ryan. "Employee Experience vs. Engagement: What's the Difference?" *Gallup*, accessed November 27, 2024. <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx>.
- Sarun Therawong. *Causal Relationship Model of Internal Communication Innovation in Leading Organization of Thailand*. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration, 2018. accessed November 21, 2024. <https://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2018/b208129.pdf>.
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. *Test Manual for the Utrecht Work Engagement Scale*, 4–6. Utrecht University, 2004. accessed December 20, 2024. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
- Verlinden, Neelie. "21 Best Employee Engagement Strategies to Use [in 2025]." *AIHR*, accessed November 21, 2024. <https://www.aihr.com/blog/employee-engagement-strategies/>.
- Walton, Richard E. "Quality of Work Life: What Is It?" *Sloan Management Review* 15, no. 1 (1973): 11–21. accessed November 20, 2024. https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2567 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อผลการศึกษาที่ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ในสังกัด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละส่วนโดยละเอียด และกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาให้คำรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ จะไม่สามารถระบุถึงตัวตนของท่านได้ และจะถูกนำไปใช้เฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัยเท่านั้น ดังนั้นท่านสามารถให้คำตอบตามความเป็นจริงได้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ☐ 1. หญิง ☐ 2. ชาย ☐ 3. อื่น ๆ

2. ช่วงอายุ

- ☐ 1. อายุไม่เกิน 28 ปี ☐ 2. อายุ 29 – 44 ปี
☐ 3. อายุ 45 – 57 ปี ☐ 4. มากกว่า 57 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

- ☐ 1. โสด ☐ 2. สมรสและอยู่ร่วมกัน
☐ 3. อยู่ร่วมกันโดยไม่ได้แต่งงาน ☐ 4. หม้าย/หย่า/แยกทาง

5. ประเภทตำแหน่ง

- ☐ 1. ข้าราชการ ☐ 2. ลูกจ้างประจำ
☐ 3. พนักงานราชการ ☐ 4. จ้างเหมาบริการ

6. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรถึงปัจจุบัน

- ☐ 1. น้อยกว่า 2 ปี ☐ 2. ระหว่าง 2 – 5 ปี ☐ 3. ระหว่าง 5 - 10 ปี
☐ 4. ระหว่าง 10 - 15 ปี ☐ 5. ระหว่าง 15 - 20 ปี ☐ 6. มากกว่า 20 ปี

7. รายได้ต่อเดือน

- ☐ 1. ต่ำกว่า 15,000 บาท ☐ 2. 15,001-20,000 บาท
☐ 3. 20,001-30,000 บาท ☐ 4. 30,001-40,000 บาท
☐ 5. 40,001-50,000 บาท ☐ 6. มากกว่า 50,000 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงาน
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คำตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม					
1. ท่านพอใจกับคำตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานของท่าน					
2. ท่านเชื่อว่าคำตอบแทนของท่านเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกัน					
3. คำตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานเพียงพอต่อค่าครองชีพของท่าน					
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ					
4. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพสถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อสุขภาพ					
5. องค์กรมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และดูแลสุขภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม					
6. ภาระงานและชั่วโมงการทำงานของ ท่านมีความเหมาะสมและไม่กระทบต่อสุขภาพ					
7. ท่านสามารถเข้าถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรที่ช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างปลอดภัย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร					
8. ท่านมีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในงาน					
9. ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
10. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของท่านเพื่อช่วยในการพัฒนา					
11. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน					
ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน					
12. ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของท่านในองค์กรนี้					
13. ท่านรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
14. องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ					
15. ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่ออนาคตของท่าน					
การบูรณาการทางสังคมในที่ทำงาน					
16. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน					
17. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
18. องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีในที่ทำงาน					
19. ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างราบรื่น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สิทธิและความเท่าเทียมในองค์กร					
20. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ทำงาน					
21. องค์กรมีนโยบายที่สนับสนุนความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ					
22. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านโดยไม่มีผลกระทบเชิงลบ					
23. ท่านได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในองค์กร					
ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว					
24. ท่านสามารถจัดการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี					
25. ท่านสามารถใช้เวลาหยุดพักและวันลาตามที่จำเป็นได้โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน					
26. องค์กรสนับสนุนนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว					
27. ท่านรู้สึกว่าการเครียดจากงานไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของท่าน					

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
งานมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม					
28. ท่านเชื่อว่างานที่ท่านทำมีคุณค่าและสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม					
29. องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					
30. ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาสังคม					
31. ท่านรู้สึกว่าการงานของท่านไม่ได้เป็นเพียงแค่การหารายได้ แต่ยังช่วยสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่น					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสังกัด สำนักงาน
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก					
1. ท่านมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การนี้ไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสภาวะใดก็ตาม					
2. ท่านพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์การหากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การของท่าน					
3. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้ และรู้สึกว่ององค์การนี้เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน					
4. เป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันทำให้ท่านเกิดความรู้สึกศรัทธาในการทำงาน					
5. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การนี้ และไม่ต้องการเปลี่ยนงานไปทีอื่น					
ความผูกพันจากบรรทัดฐานทางสังคม					
6. ท่านรู้สึกว่ององค์การที่ท่านทำงานอยู่มีชื่อเสียงที่ดีในสายตาของสังคมและประชาชนผู้ให้บริการ					
7. ที่ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่เพราะท่านรู้สึกว่ององค์การขาดท่านไปไม่ได้					
8. ผู้อื่นมองว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อสังคม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความรับผิดชอบต่องค์การและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ดีที่สุด					
10. ท่านรู้สึกว่าการที่นี้เป็นการทำงานแทนองค์การที่องค์การเคยมอบโอกาสให้ฉัน					
ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง					
11. ท่านคิดว่าองค์การนี้ให้สิ่งที่คุณต้องการมากกว่าเมื่อเทียบกับองค์การอื่น					
12. ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์การของคุณ เนื่องจากมีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ดี					
13. องค์การของคุณสามารถตอบสนองในสิ่งที่คุณต้องการได้อย่างเพียงพอ					
14. ท่านเลือกที่จะอยู่ทำงานในองค์การของคุณต่อ เนื่องจากท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ					
15. หากท่านต้องลาออกจากองค์การนี้ ท่านจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางการเงินหรือความมั่นคงในอาชีพ					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

นายณัฐพล พงศ์ษาโรจนกุล

วุฒิการศึกษา

สังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

