บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบของปัจจัยและเปรียบเทียบระดับความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ รวมทั้งศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร ในสาระของทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ของ Herzberg การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หมวด 5 และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ HR Scorecard

ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการในการสังเคราะห์ ประกอบด้วย การกำหนดปัญหาเรื่องที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดขอบเขตการวิจัย การกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร และการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการบันทึกข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการวิจัย ประกอบด้วย การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปรวมแบบตาราง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบบันทึกข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำข้อมูลจากแบบบันทึกมาจัดกลุ่ม เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำเครื่องมือ (แบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่ม) สำหรับเก็บข้อมูลในระยะต่อไป

ระยะที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 29 หน่วยงาน จำนวน 1,872 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใน 29 หน่วยงาน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,200 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือ นำผลการสังเคราะห์ตัวแปรจากการสังเคราะห์เอกสารระยะที่ 1 เกี่ยวกับความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน เพื่อให้ดุลยพินิจตรวจสอบความตรง (Validity) เป็นการตรวจสอบว่าข้อความนั้นสามารถสอบถามได้ตรงตามที่ต้องการและมีความสอดคล้องระหว่างรายการสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร โดยการหาค่า IOC (Item Objective Congruencies) ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC มากกว่าร้อยละ 80 ได้คัดเลือกข้อคำถามไว้ 58 ข้อ จากจำนวน 65 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงแล้วได้นำไปทดลองใช้กับบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = 0.95

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบทดสอบที่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ไปจัดทำให้เป็นแบบสอบถามการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการขอหนังสืออนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่งแบบสอบถามและขอรับกลับคืนทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยตรวจดูความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ค่าร้อยละ (Percent) ใช้วิเคราะห์ความถี่ของข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปวิเคราะห์และจัดกลุ่มตัวแปร

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.5 ค่า F-test ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา คือ ประเภทตำแหน่ง สถานที่ตั้งหน่วยงาน หน่วยงาน

ระยะที่ 3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนไม่น้อยกว่า 30 จำแนกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ผู้แทนของสำนัก ศูนย์ กลุ่ม สถาบัน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีสถานที่ตั้งในส่วนกลาง จำนวน 15 คน

2. บุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีสถานที่ตั้งในส่วนภูมิภาค จำนวน 15 คน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือ นำผลการสังเคราะห์ตัวแปรจากการสังเคราะห์เอกสารระยะที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสนทนากลุ่ม ซึ่งเครื่องมือการวิจัยผ่านการตรวจสอบเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นในความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 จัดประชุมสนทนากลุ่ม ตามรายการแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม จัดเป็น Category ใช้การวิเคราะห์สรุปเนื้อหา และการจัดกลุ่มข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปและนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร แนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีจำนวน 30 รายการ พบว่ามี 24 ใน 30 รายการ กำหนด

แนวคิดที่สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน และด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งมีจำนวน 35 รายการ พบว่ามี 17 ใน 35 รายการ กำหนดแนวคิดที่สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความผาสุกในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ร้อยละของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาเฉพาะด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ การใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และสำหรับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัวในการปฏิบัติงาน ความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี และความสำคัญของหน้าที่การงานของท่านต่อหน่วยงาน

ร้อยละของปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาเฉพาะด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรมและผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสำหรับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) ที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ขนาดและสถานที่ตั้งหน่วยงานมีความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน (17.2)

2.2 ระดับของความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ระดับความผาสุกด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และการใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง และปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรม และผลการปฏิบัติงาน และการมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ระดับความผาสุกด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัวในการปฏิบัติงานระดับมาก เรียงตามลำดับ 3 ข้อ ได้แก่ ความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของหน้าที่การงานของท่านต่อหน่วยงาน และการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเป็นไปตามสิทธิและถูกต้องรวดเร็ว สำหรับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการวิเคราะห์ factor analysis ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป ได้ปัจจัยจำนวน 6 ปัจจัย (factor) จำนวน 41 ตัวแปร ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 “การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 2 “นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 3 “เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วย 8 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 4 “สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 5 “ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 6 “โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 1 "การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มากที่สุด ประมาณร้อยละ 16.957 ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ, การมีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน , การส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาและอบรม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน, การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมในเรื่องการอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม, การจัดแหล่งการเรียนรู้ในและนอกหน่วยงาน, การมีส่วนร่วมในการหาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการมีโอกาสในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 2 "นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 16.260 ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่ มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน, การบริหารงบประมาณของหน่วยงานมี ความเหมาะสม คุ้มค่า เอื้อต่อการปฏิบัติงาน, การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน, การประเมินความพึงพอใจครอบคลุมบุคลากรทั้งหน่วยงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ, การกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ของบุคลากร, การควบคุมระบบขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน, การบริหารงานของหน่วยงานมีการกระจายอำนาจ สร้างความร่วมมือ เป็นธรรม และสนองความต้องการของผู้รับบริการ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน, ระบบการสื่อสารภายในและนอกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน, ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร, และ นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ร้อยละ 33.217

ปัจจัยที่ 3 "เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 13.223 ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ, การใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง, ความรู้สึกเป็น

ส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน, การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน, ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง, ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพที่สังคมยอมรับ, การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 และปัจจัยที่ 2 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ร้อยละ 46.440

ปัจจัยที่ 4 "สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 9.637 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ขนาดและสถานที่ตั้งหน่วยงานมีความเหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานถูกสุขอนามัย, การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาสถานที่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 ปัจจัยที่ 2 และปัจจัยที่ 3 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 56.077

ปัจจัยที่ 5 "ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 8.892 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน, ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและร่วมมือในการพัฒนางาน, วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเน้นความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน, ผู้บังคับบัญชาของท่านไว้วางใจและเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารงานอย่างจริงใจ ยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1, ปัจจัยที่ 2, ปัจจัยที่ 3 และปัจจัยที่ 4 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 64.969

ปัจจัยที่ 6 "โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร" เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 6.219 จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า

ในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1, ปัจจัยที่ 2, ปัจจัยที่ 3, ปัจจัยที่ 4 และปัจจัยที่ 5 สามารถอธิบายความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 71.188

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 6 ปัจจัย 41 ตัวแปร ตามลำดับความสำคัญดังนี้

ปัจจัยที่ 1 "การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน" ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่

1. รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. การมีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. การส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาและอบรม
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมในเรื่องการอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
7. การจัดแหล่งการเรียนรู้ในและนอกหน่วยงาน, การมีส่วนร่วมในการหาความจำเป็น
8. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
9. การมีโอกาสในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 2 "นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี" ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่

1. มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน
2. การบริหารงบประมาณของหน่วยงานมี ความเหมาะสม คุ้มค่า เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
4. การประเมินความพึงพอใจครอบคลุมบุคลากรทั้งหน่วยงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. การกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่งของบุคลากร

6. การควบคุมระบบขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

7. การบริหารงานของหน่วยงานมีการกระจายอำนาจ สร้างความร่วมมือ เป็นธรรม และสนองความต้องการของผู้รับบริการ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

8. ระบบการสื่อสารภายในและนอกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเอื้อต่อการนำไปใช้

10. การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

11. นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 3 "เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน" ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่

1. ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ
2. การใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง
3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน
4. การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน
5. ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง
6. ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพที่สังคมยอมรับ
7. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
8. ความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

ปัจจัยที่ 4 "สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน" ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่

1. ขนาดและสถานที่ตั้งหน่วยงานมีความเหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน
2. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานถูกสุขอนามัย
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาสถานที่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
4. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
5. ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

ปัจจัยที่ 5 "ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน" ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่

1. เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและร่วมมือในการพัฒนางาน
3. วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเน้นความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านไว้วางใจและเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารงานอย่างจริงใจ ยุติธรรม โปร่งใส

ปัจจัยที่ 6 "โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร" ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

1. โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. การมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงาน

4.1 ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา ที่ 9 กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักกิจการพิเศษ

4.2 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามกลุ่มภารกิจ 5 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) และสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา)

4.2.1 ความแตกต่างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มี 2 คู่ คือ **คู่ที่ 1** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **สูงกว่า**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา **คู่ที่ 2** สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา**สูงกว่า**สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

4.2.2 ความแตกต่างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรายด้าน

1) ด้านนโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มีเพียง**คู่เดียว** คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษากับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา**สูงกว่า**สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2) ด้านเกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มีเพียง**คู่เดียว** คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย**สูงกว่า**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า **มี 8 คู่** คือ **คู่ที่ 1** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย**สูงกว่า**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา **คู่ที่ 2** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) **สูงกว่า**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา **คู่ที่ 3** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา**สูงกว่า**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา **คู่ที่ 4** สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย**สูงกว่า**สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน **คู่ที่ 5** สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา**สูงกว่า**สำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย **คู่ที่ 6** สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) **สูงกว่า**สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน **คู่ที่ 7** สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา**สูงกว่า**สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน **คู่ที่ 8** สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **โดยมีแนวโน้มว่า** ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา **สูงกว่า**สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. ปัญหาและแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.1 ปัจจัยสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene Factor)

1) นโยบายและการบริหารงานการบริหารงานขาดกฎระเบียบในการทำงาน การใช้อำนาจของผู้บริหาร ทำให้ลูกน้องไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

2) การคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานขาดความเหมาะสม และการแต่งตั้งผู้รักษาราชการยังไม่ยึดตามกฎระเบียบ

3) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการมีฐานข้อมูลเพื่อการทำงาน การขาดฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

4) การโยกย้ายเปลี่ยนคนในการทำงาน ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง คนมารับงานใหม่ยังไม่เข้าใจงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ช้าและอาจผิดพลาดได้

5) นโยบายและการบริหารงานเป็นแบบการสั่งการ โดยผู้บังคับบัญชาใช้สิทธิในการสั่งการแต่ผู้เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับไม่มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น

6) นโยบายการทำงานบางอย่างไม่สอดคล้องกัน เช่น นโยบายการประหยัดกับนโยบายที่มุ่งเน้นผลงาน

7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง, เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นหัวหน้ามุ่งความสำเร็จมากแต่ไม่นึกถึงสภาพความเป็นจริง ไม่ดูแลความทุกข์สุข

8) ความสัมพันธ์ระหว่างสำนัก ปัญหาเป็นเพราะภาระงานมากและมีหลายปัจจัย และการสื่อสารยังไม่ทั่วทั้งองค์กรทำให้ขาดความเข้าใจตรงกัน การส่งบุคคลเป็นคณะทำงานมีการเปลี่ยนตัวบุคคลบ่อย จึงไม่สามารถเชื่อมต่องานได้ ดังนั้นคนที่เข้ามาเป็นคณะทำงานต้องตระหนักในหน้าที่ รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ขาดการรับฟังความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันทั้งในระดับหัวหน้ากับเพื่อนร่วมงาน ขาดโอกาสในการปรึกษางานซึ่งกันและกัน

9) สภาพการทำงานและสวัสดิการ การทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงานสูง ควรมีการดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศในสำนักงานที่เอื้อต่อการทำงานมากขึ้น

10) ค่าตอบแทนข้าราชการต่างสังกัดไม่เสมอภาคกัน

11) การตีความระเบียบของการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ ของ สป. ไม่สอดคล้องกับระเบียบแนวทางของการคลัง เช่น การเบิกค่าเช่าบ้าน, ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ

12) สภาพการทำงานในภาพรวมขององค์กรขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควร เพราะติดยึดกับระเบียบมากเกินไปจนขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

1.2 แนวทางสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) ด้านนโยบายและการบริหารงานผู้บริหารต้องเปิดใจในการแก้ปัญหา โดยมองปัญหาทั้ง 2 ด้าน (ผู้บริหารมองลูกน้องแบบหนึ่ง ลูกน้องมองผู้บริหารแบบหนึ่ง) จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและสามารถใช้การได้จริง ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการทำงานในองค์กร

2) การโยกย้ายเปลี่ยนคนทำงาน ควรมีการจับคู่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีคนใหม่มา คนเก่ายังสามารถดำเนินงานต่อได้ และช่วยกันดูแลงานจนสำเร็จ

3) พัฒนาผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ อบรมพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลง

4) การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

5) ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาและแก้ปัญหาและนิเทศงานไม่ควรลงลึกถึงระดับการปฏิบัติ

6) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน โดยทำสำรวจและให้ลูกน้องประเมินหัวหน้า ลักษณะหัวหน้าที่ต้องการ คือ หัวหน้ารับฟังลูกน้อง ถ่ายทอดงาน ทำให้ได้รับความรู้และรับการถ่ายทอด ให้โอกาสฝึกคิดและกล้าแสดงออก รวมทั้งให้ความไว้วางใจและมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ทีมงาน

7) ความสัมพันธ์กับสำนักอื่น ขอให้คิดบวก การมีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การประสานงานสำเร็จและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น การทำงานในรูปคณะทำงานฝ่ายเลขานุการควรเข้าไปมีส่วนร่วมมากกว่านี้

8) ควรปรับปรุงการทำงานให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรนำความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรไปใช้ในการพัฒนางานร่วมกัน บุคลากรทุกระดับในองค์กรควรมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและมีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกันอยู่กันรักใคร่ปรองดองแบบพี่น้อง พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร

9) ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การจัดกระบวนงานใหม่ ให้เป็น Cluster ให้หัวหน้างานหาวิธีการปรับวิธีการทำงานให้เป็นแบบ Cluster มากขึ้น

10) สภาพการทำงานและสวัสดิการ ควรจัดสวัสดิการในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขลักษณะที่ดี ความสะดวกและการประหยัด

11) ค่าเช่าบ้าน ควรแก้ระเบียบกระทรวงการคลัง ไม่เอื้อต่อการเช่าซื้อตามพื้นที่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ได้รับไม่เหมาะสมตามความเป็นจริงได้ไปเป็นจริงแก้โดย การของบประมาณตรงไปยังสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เหมือนสำนัก

1.3 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivation Factor)

1) สภาพแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ทำให้เกิดความท้อแท้และอยากลาออก หรือเปลี่ยนงาน ต้องการมีแผนความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งข้าราชการครูควรปรับให้เป็นข้าราชการพลเรือน จะทำให้งานก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจ สอ. สกก. กคศ. ควรร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

3) บางหน่วยงานซึ่งเป็นหน่วยงานเล็กใน สป. ซึ่งมีลักษณะพิเศษทำให้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ตัวอย่าง เช่น สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี มีบุคลากร 20 คน นโยบายของสำนักไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอด

4) โครงสร้างเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่เกิดความก้าวหน้า เช่น สร. หรือ กศน. ที่ไม่สามารถโตได้ เพราะอยู่ภายใต้ สป. (เดิม) (งานแบ่งกันทำแต่ผลประโยชน์ที่สรรหาได้ไม่ยุติธรรม ไม่ทั่วถึง) บางกลุ่มบางงานขาดช่วงตำแหน่งในการก้าวหน้า

5) กรอบอัตรากำลังไม่เอื้อต่อการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่ง กพ. ได้มอบอำนาจไปยังส่วนราชการแล้วภายใต้งบประมาณ รวมทั้งการจัดคนลงตำแหน่งไม่ตรงกับความรู้/สมรรถนะของบุคลากร ทำให้ขาดความผาสุกในการทำงาน

6) การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่เกิดความทั่วถึงและเป็นธรรมหน่วยงานไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรรองรับภาระงานของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนไป ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และงานในองค์กรและไม่ตรงตามสมรรถนะตลอดจนสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร

1.4 แนวทางการสร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จและความมั่นคงในงานที่ส่งผลให้เกิดความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานควรกำหนดแผนความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรแต่ละระดับให้ชัดเจน และจัดช่องทางให้บุคลากรได้เติบโตตามสายงาน

2) การเลื่อนขั้นพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันควรมีการออกแนวปฏิบัติให้ชัดเจน

3) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การยอมรับความสามารถ หากได้รับโอกาสและได้รับความไว้วางใจทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

4) ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับสายงานและความรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตตามสายงานได้

5) เกณฑ์การประเมินผลงานวิชาการควรกำหนดให้สอดคล้อง โดยนำประสบการณ์มาใช้เป็นเกณฑ์ด้วย ไม่ใช่ดูจากงานวิจัยเพียงอย่างเดียว

6) การพัฒนายุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาควรศึกษาจากหน่วยงานที่ดีหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของ สป. ในภาพรวม

7) แนวทางสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรผู้บริหารต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถจริง ควรกำหนดเวลาในการทำผลงานหากทำไม่ได้ต้องให้โอกาสผู้อื่นไปทำผลงานหรือก้าวหน้าในงานแทน การให้ไปศึกษาต่อในสายงานหลักและหาตำแหน่งให้

8) ควรมีการอบรมบุคลากร ระดับนักบริหารยุทธศาสตร์ โดยจัดหลักสูตรให้เข้มข้น แยกประเภทระดับต้น, กลาง, สูง โดยอิงของ กพร. เพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่หน่วยงานภายนอก จัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและสมรรถนะของบุคลากร

9) ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายหัวให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้ทัดเทียมกับส่วนกลาง

10) การคัดเลือกคนดีศักดิ์ศรี สป. ควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน หรือกำหนดแนวทางการพิจารณาคัดเลือก หรือควรมีการกลั่นกรองจากเพื่อร่วมงาน เสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากร ควรมีวิธีการทำให้เกิดการยอมรับปรับใช้ให้เหมาะสมแต่ละสำนัก หัวหน้าต้องมีวิธีการบริหารจัดการ

2. ความเป็นไปได้และเงื่อนไขความสำเร็จ ของการนำแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 สภาพเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน

1) ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการยอมรับ และให้ความไว้วางใจแก่ลูกน้องในระดับที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในหน้าที่ควรยึดความสามารถเป็นหลัก

2) ผู้บริหารต้องรู้ลึกในภารกิจงาน รู้วิชาการ ต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ถ่ายทอด ติดตาม ดูแล การถ่ายทอดอำนาจ ให้ขวัญกำลังใจ

3) ผู้ปฏิบัติต้องรู้บทบาทหน้าที่ตนเอง พัฒนาตนเอง รับผิดชอบงาน ทำงานเชิงรุก จัดทำ OD ในภาพรวมของ สป. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อาจก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

4) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญควรมีทัศนคติ ความคิดการพัฒนามากขึ้น เช่น การพัฒนา เข้าร่วมชื่อมาก แต่มาอบรมจริงเหลือน้อยลง ๆ

5) การสื่อสารการทำงาน ควรมีการสื่อสารทั้งแนวราบและแนวดิ่ง และแต่ละกลุ่มงานผู้บริหารต้องเข้าร่วมประชุมและอยู่ร่วมตลอดระยะเวลาในการประชุม

2.2 แนวทางสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) การพัฒนาผู้บริหารต้องมีการพัฒนาคู่กับการประเมิน 360° อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อประเมินแล้วผู้มีอำนาจสูงสุดควรเข้าใจและนำไปใช้

2) การเพิ่มพูนความรู้ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เป็นไปได้ แต่ควรสอดรับกับแผนงาน และส่วนกลางควรสนับสนุนงบประมาณ จัดหลักสูตรเฉพาะของ สบย.

3) เงื่อนไขความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมหลักสูตรการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผอ. ควรได้รับการอบรมเข้ม 15 วัน และหัวหน้ากลุ่มต้องอบรม เข้ม 7 วัน เพื่อชัดเจนในงาน

4) ควรมีการจัดทำคำรับรองรายบุคคล และการพัฒนาให้เป็นไปตามคำรับรองรายบุคคลให้บุคลากรมีโอกาสร่วมกันคิดนโยบาย ทำ การติดตามประเมินผล

5) การกำหนดนโยบายต้องมาจากหลักเหตุผลปรับกระบวนการทำงาน เช่น Cluster จะทำให้ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนา ICT และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง

6) ควรมีหน่วยงานเทียบเคียงให้นำมาสู่การปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่เป็นเพียงแผน เช่นการไปดูงานมาแล้ว ก็นำนวัตกรรมของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ในหน่วยงาน

อภิปรายผล

ผลสรุปที่พบจากการวิจัยสามารถนำเสนอการอภิปรายผลโดยใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ปัจจัยด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และการใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง

สำหรับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรม และผลการปฏิบัติงาน และการมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ควรให้ความสำคัญอันจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานในภาพรวม ก็คือ ในเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งธารพรรษ สัตยารักษ์ (2548) ได้ศึกษาและเรียบเรียง

ประสบการณ์จากนักบริหาร นักวิชาการด้านทรัพยากรบุคคลจากองค์กรชั้นนำสรุปว่า ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน ปัจจัยที่สามารถจัดการให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น ในด้านการจัดระบบโครงสร้างตำแหน่งงานที่จูงใจบุคลากรได้ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนจัดระบบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการและรางวัลทุกรูปแบบ ที่จูงใจและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ ค่าตอบแทนโดยยึดหลักการของความยุติธรรม มีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนกำหนดเป้าหมายของงาน การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคนและองค์กร การวัดผลการทำงานและการให้รางวัล ให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 ปัจจัยด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัวในการปฏิบัติงาน ความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี และความสำคัญของหน้าที่การงานต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Huse and Coming (1980 อ้างใน บุษยาณี จันทร์เจริญสุข, 2537:) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานก็คือ ความสมดุลของช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงาน และช่วงเวลาที่พักผ่อนมีความเป็นส่วนตัว (The total life space) หมายถึง สภาวะที่บุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัวมีความสมดุลของการทำงานกับการใช้เวลาว่างและเวลาที่มีให้กับครอบครัว มีช่วงเวลาทีได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่รับผิดชอบ

สำหรับปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ ได้แก่ มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร อาจเนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง ถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในกระบวนการบริหารราชการ ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) เพื่อให้ราชการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2543) จึงได้ทำให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต้องปรับบทบาท

จากเดิมเป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างประสิทธิผลเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการวิเคราะห์ factor analysis ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป ได้ปัจจัยจำนวน 6 ปัจจัย (factor) จำนวน 41 ตัวแปร ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 "การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน" ประกอบด้วย 9 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 2 "นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี" ประกอบด้วย 11 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 3 "เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน" ประกอบด้วย 8 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 4 "สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน" ประกอบด้วย 5 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 5 "ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน" ประกอบด้วย 5 ตัวแปร

ปัจจัยที่ 6 "โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร" ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

ซึ่งสอดคล้องกับที่สุทธิพรรณ ฉันทปฏิมา (2547) ศึกษาบริษัทที่ได้รับรางวัล best performance award และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งและท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและระบบการจัดการบริหารงาน รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในกิจกรรมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ทำให้รักษาไว้ซึ่งคุณค่าและภารกิจของบริษัทตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งปทุมวดี กมลาศสกุล (2546) พบว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรขึ้นกับความพร้อมเพรียง ความร่วมมือของบุคลากร วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในหน่วยงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลการกรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารต้องดำเนินการให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ

ในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ เพราะความเจริญก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง ที่เป็นตัวบ่งชี้ต่อการพัฒนาของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

3. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามกลุ่มภารกิจ 5 กลุ่ม

3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา ที่ 9 กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 5 – 20 คน อีกทั้งมีสถานที่ทำงานเหมะสมกับจำนวนบุคลากร จึงทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน สอดคล้องกับที่ Huse and Coming (1980 อ้างใน บุษยาณี จันทร์เจริญสุข, 2537) ได้ให้องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ด้านสภาพที่ทำงานถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environmental) คือการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย และด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Social Integration) คือการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักกิจการพิเศษ เนื่องจากลักษณะงานที่หลากหลาย มีผู้รับบริการหลายกลุ่ม มีบุคลากรจำนวนมากกว่า 20 คน และมีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักกิจการพิเศษ มีผลกระทบในเรื่องของโครงสร้างและภารกิจงาน จึงส่งผลถึงความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547) ในมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิต และความผาสุก ระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร คือข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการอย่างเต็มที่

3.2 ความแตกต่างปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม พบว่า มี 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา โดยมีแนวโน้มว่า ปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษาสูงกว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คู่ที่ 2 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา โดยมีแนวโน้มว่า ปัจจัยส่งผลผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษาสูงกว่าสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เนื่องจาก บุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษาปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ ร่วมกับหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาในจังหวัด ภารกิจของงานเป็นการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนงานทางวิชาการ รวมทั้งจำนวนบุคลากรมีน้อย (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร,2550) ได้รับการสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่เหมาะสม มีบรรยากาศในการทำงานดีเนื่องจากอยู่ในส่วนภูมิภาค จึงทำให้มีปัจจัยส่งผลต่อความผาสุกความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงกว่า

3.3 ความแตกต่างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรายด้าน

1) ด้านนโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี จำแนกกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มีเพียงคู่เดียวคือสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษากับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีแนวโน้มว่าปัจจัยส่งผลผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษาสูงกว่าสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เนื่องจากบุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษาปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ร่วมกับหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาในจังหวัด ภารกิจของงานเป็นการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนงาน

ทางวิชาการ รวมทั้งจำนวนบุคลากรมีน้อย ได้รับการมอบอำนาจนโยบาย การบริหารทางวิชาการ รวมทั้งการสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยีมีฝ่ายแผนงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ จึงทำให้มีปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงกว่าในด้านนโยบายการบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี

2) ด้านเกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มีเพียงคู่เดียว คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีแนวโน้มว่าปัจจัยส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสูงกว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากความแตกต่างของภารกิจหน้าที่ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เฉพาะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย สำหรับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ คือ จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน หลักสูตร ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นงานในเชิงปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งตรงกับที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจ ในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขประการหนึ่ง คือ ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความสามารถในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดตรงตามความรู้ที่ได้ศึกษา เป็นต้น

3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มีถึง 8 คู่ คือ คู่ที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม คู่ที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) คู่ที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา คู่ที่ 4 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คู่ที่ 5 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา คู่ที่ 6 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) คู่ที่ 7 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และ

การบูรณาการการศึกษา และคู่ที่ 8 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการ เนื่องมาจากภารกิจเดิมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน่วยงานเทียบเท่ากรม ถึง 3 กรมที่มีอาคารและการจัดสวัสดิการเฉพาะ รวมทั้งมีหน่วยงานที่มีที่ตั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ ประวิทย์ ต้นสมบูรณ์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในระดับมาก และตรงกับที่ Skrovan (1983) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ กระบวนการขององค์การที่ทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ที่เป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการทำงาน หรือการเพิ่มผลผลิต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในทุกระดับสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมุ่นเน้นทรัพยากรบุคคลในหมวด 5 เน้นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการจัดการบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกันโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ดังนี้

1.1 กำหนดเป็นนโยบายพัฒนาการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร จากผลการวิจัยตามลำดับความสำคัญของปัจจัย ได้แก่

1) ปัจจัย “การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน”

2) ปัจจัย “นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี”

3) ปัจจัย “เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน”

4) ปัจจัย “สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน”

5) ปัจจัย “ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน”

6) ปัจจัย “โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร”

1.2 ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ วางแผนการเชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร นำผลการประเมินความผาสุกมาเทียบเคียงกับผลดำเนินการขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล จัดลำดับความสำคัญของเส้นทางความผาสุกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง นำปัจจัยไปจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความผาสุก และการสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น

1.3 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบ ใช้ระบบคุณธรรม และผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

1.4 สนับสนุนงบประมาณ นวัตกรรม ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานพัฒนาการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการภายใต้การนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเป้าหมายสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบราชการมุ□งสู□การเป□นองค□การที่มีขีดสมรรถนะสูง ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ความเป็นไปได้และเงื่อนไขความสำเร็จ ของการนำแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองโดยเฉพาะด้านวิชาการให้เกิดการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่ควรยึดความสามารถเป็นหลัก และผู้ปฏิบัติต้องรู้บทบาทหน้าที่ตนเอง พัฒนาตนเอง รับผิดชอบงาน ทำงานเชิงรุก

2.1 จัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาตนเองและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

2.2 จัดทำวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่สร้างโอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน เอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

2.3 วิจัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมในระดับองค์การ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ