

รายงานการวิจัย

(ฉบับย่อ)

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและ
ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

The factors that affect well-being, satisfaction and
unsatisfaction towards the personnel's performance of
Office of the Permanent Secretary for Education

ดร.พรอัญชลี พุกชาญคำ

พ.ศ.2552

คำนำ

ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อ
การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องม
ความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อ
การพัฒนาประเทศและสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากร
มีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้
อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงเจตนารมณ์ดังกล่าว
จึงได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ พ.ศ. 2548
และ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ผลการประเมินตนเองพบว่ายังไม่มีกำหนดปัจจัย
ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดความผูกพันต่อ
องค์กร ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดทำงานวิจัยเรื่อง "การศึกษา
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" เพื่อนำผลจากการศึกษามาพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่ง
ผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นสำคัญ

ขอขอบคุณ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.และคณะทำงานวิจัย
ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยให้การวิจัยครั้งนี้
ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหาการวิจัย

การพัฒนากระบวนการมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติให้การบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ส.ก.ส่งเสริมให้ ส.ก.วนราชการให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมมอบบริการสาธารณะ ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของทุกส่วนเพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางใน

การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

พื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ องค์กรจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม

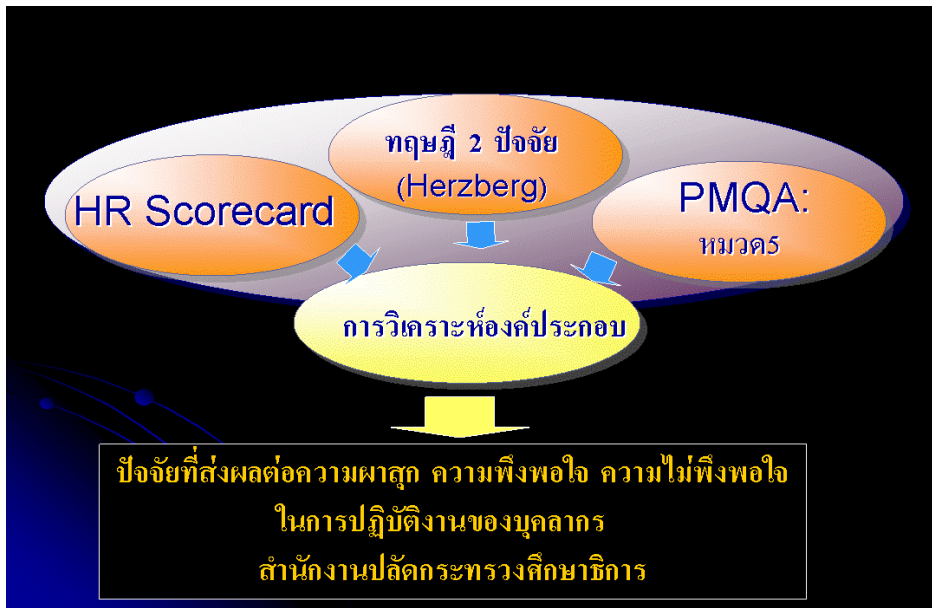
การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการบูรณาการการทำงาน คือ ความสามารถของคน คือ ในเรื่องความสามารถในการมองแบบ oriented view ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ความสามารถในการจัดการเพื่อผลักดันให้งานเกิดขึ้นได้ และความสามารถในการประสานงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงเจตนารมณ์ในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนเพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ พ.ศ. 2548 และ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ผลการประเมินตนเองของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การสร้างบรรยากาศ การทำงาน ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ยังไม่มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งการวิเคราะห์และการกำหนด แนวทางการพัฒนา อย่างเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดทำวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ"เพื่อนำผลจากการศึกษามาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ

1.1 การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ของ เฮิร์สเบิร์ก

(Herzberg)

1.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 29 หน่วยงาน รวม จำนวน 1,872 คน

นิยามศัพท์

1. ปัจจัย หมายถึง ลักษณะที่สำคัญที่เกิดจากกระบวนการรวมกันของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรทางบวกและทางลบที่มีต่อการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) และปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) อันส่งผลต่อความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เป็นปัจจัยภายใน ความต้องการภายใน ของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว และความสำเร็จในการทำงาน

4. ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยทั้งหมด 10 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานในสังกัดมีข้อมูลระดับปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเพื่อนำไปวางแผนและขับเคลื่อนในการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ทราบถึงแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำผลการศึกษาปัจจัยและตัวแปรที่ได้ไปประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาส่งเสริมให้ปัจจัยดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดลำดับเส้นทางความผาสุกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในระยะยาวเพื่อจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

4. คำตอบจากการศึกษาวิจัยสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานในสังกัดอันส่งผลต่อคะแนนการประเมินผลปฏิบัติราชการตามคำรับรองประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552- 2553

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.1 ความผาสุก
 - 1.2 ความเครียดจากการทำงาน
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮิร์ทสเบิร์ก (Herzberg)
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย
4. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีดำเนินงานวิจัย

เป็นการวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ระยะที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด สป. 29 หน่วยงาน จำนวน 1,200 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถาม ผ่านการพัฒนาจากการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จากจำนวน 65 ข้อ เหลือ 58 ข้อ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

ระดับ 3 หมายถึง มีความผาสุกหรือมีความพึงพอใจมากที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีความผาสุกหรือมีความพึงพอใจมาก

ระดับ 1 หมายถึง มีความผาสุกหรือมีความพึงพอใจ

ระดับ 0 หมายถึง ไม่มีความเห็น

ระดับ -1 หมายถึง ไม่พึงพอใจ

ระดับ -2 หมายถึง ไม่พึงพอใจมาก

ระดับ -3 หมายถึง ไม่พึงพอใจมากที่สุด ไม่มีความผาสุก

นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รวมทั้งพิจารณาค่า KMO เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Method หรือ PC) ซึ่งองค์ประกอบหลักหลัง ๆ จะอธิบายการแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน และหมุนแกนปัจจัยแบบออร์ทोगอนอล (orthogonal) หรือการหมุนแกนแบบมุลาก เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความหมายชัดเจน โดยที่แต่ละปัจจัยประกอบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้น ๆ มากที่สุด ด้วยวิธีแวนริแม็กซ์ (varimax rotation)

ระยะที่ 3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน จำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ผู้แทนของสำนัก ศูนย์ กลุ่ม สถาบัน ที่มีสถานที่ตั้งในส่วนกลาง จำนวน 15 คน บุคลากรที่มีสถานที่ตั้งหน่วยงานในส่วนภูมิภาคจำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจัดเป็น Category ใช้การวิเคราะห์สรุปเนื้อหาและการจัดกลุ่มข้อมูล

แผนการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนการวิจัย

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วิธีการ/
เครื่องมือ

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ความผาสุก ความพึงพอใจ และ

ความไม่พึงพอใจ ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- ศึกษา สังเคราะห์เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- บันทึกข้อมูล



- ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ
ปัจจัยความผาสุก
ความพึงพอใจและ
ความไม่พึงพอใจ
- ข้อมูล การ สร้าง
แรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน



การสังเคราะห์
เอกสาร
แบบบันทึกข้อมูล



ระยะที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- สร้างเครื่องมือ
- ตรวจสอบคุณภาพ
เครื่องมือ
- เก็บรวบรวมข้อมูล
- วิเคราะห์ข้อมูล



- ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความผาสุก ความพึง
พอใจ
และความไม่พึงพอใจ
- เปรียบเทียบปัจจัยที่
ส่งผล
ต่อความผาสุก
ความพึงพอใจและ



การสำรวจ
แบบสอบถาม
1 ชุด

ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- สร้างแบบเครื่องมือ
ในการ Focus Group
- ตรวจสอบเครื่องมือ
- จัดทำ Focus Group
- สรุปข้อมูล



- แนวทางการสร้าง
แรงจูงใจ
แก่บุคลากรใน
การทำงาน



Focus Group
แบบ Focus
Group

ภาพที่ 3.1 แผนการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้แนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในงานของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอก ที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction ทฤษฎี 5 มิติ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) คุณภาพชีวิตความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 5) ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า มีจำนวน 2 ปัจจัย รวม 65 ตัวแปร ด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) ซึ่งมีจำนวน 30 รายการ พบว่า มี 24 ใน 30 รายการ กำหนดแนวคิดที่สอดคล้องกันและด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งมีจำนวน 35 รายการ พบว่ามี 17 ใน 35 รายการ กำหนดแนวคิดที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตัดลดตัวแปรเหลือ 58 ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการสอบถามบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 1,200 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา 1,122 คน คิดเป็นร้อยละ 93.50 ผู้ตอบ

แบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.6 เพศชายร้อยละ 31.4 มีอายุ 41-50 ปี ขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.5 สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.6 ประเภทตำแหน่งวิชาการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.1 และอยู่ในส่วนกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.6

ผลการวิเคราะห์ factor analysis และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป พบว่ามีเพียง 6 ปัจจัย (factor) เท่านั้นที่มีค่า eigen values มากกว่า 1 และประกอบด้วย 41 ตัวแปร ตั้งชื่อแต่ละปัจจัย ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ร้อยละ 71.188 ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน ” 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

รายละเอียดตัวแปรแต่ละปัจจัยเป็นดังนี้

ปัจจัยที่ 1 “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน” เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มากที่สุด ประมาณร้อยละ 16.957 ประกอบด้วย

9 ตัวแปร ได้แก่ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ, การมีโอกาสนในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน , การส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาและอบรม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน, การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมในเรื่องการอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม, การจัดแหล่งการเรียนรู้ในและนอกหน่วยงาน, การมีส่วนร่วมในการหาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการมีโอกาสนในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 2 “นโยบาย การบริหาร การสื่อสาร ฐานข้อมูลและเทคโนโลยี” เป็นปัจจัย ที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 16.260 ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่ มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน, การบริหารงบประมาณของหน่วยงานมีความเหมาะสม คุ่มค่าเชื้อต่อการปฏิบัติงาน, การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน, การประเมินความพึงพอใจครอบคลุมบุคลากรทั้งหน่วยงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ, การกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ของบุคลากร, การควบคุมระบบขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเชื้อต่อการปฏิบัติงาน, การบริหารงานของหน่วยงานมีการกระจายอำนาจ สร้างความร่วมมือ เป็นธรรม และสนองความต้องการของผู้รับบริการ เชื้อต่อการปฏิบัติงาน, ระบบการสื่อสารภายในและนอกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน, ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเชื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร, และนโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเชื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยนี้

ร่วมกับปัจจัยที่ 1 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 33.217

ปัจจัยที่ 3 “เกียรติ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน” เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 13.223 ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ, การใช้ศักยภาพในการทำงานของตนเอง, ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน, การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน, ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง, ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพที่สังคมยอมรับ, การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และความภูมิใจในตำแหน่งงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 และปัจจัยที่ 2 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 46.440

ปัจจัยที่ 4 “สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน” เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 9.637 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ขนาดและสถานที่ตั้งหน่วยงานมีความเหมาะสมเชื้อต่อการทำงาน, 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, วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเน้นความสามัคคีและการทำงาน เป็นทีม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน, ผู้บังคับบัญชาของท่านไว้วางใจและเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารงานอย่างจริงใจ ยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ 3 และปัจจัยที่ 4 สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 64.969

ปัจจัยที่ 6 “โอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคลากร” เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ได้รองลงมา ประมาณร้อยละ 6.219 จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการมีโอกาสนในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งปัจจัยนี้ร่วมกับปัจจัยที่ 1 ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยที่ 4 และปัจจัยที่ 5 สามารถอธิบายความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 71.188

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และ ความไม่พึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน

1. ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา ที่ 9 กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักกิจการพิเศษ

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

2.1 ความแตกต่างปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม จำแนกตามกลุ่มภารกิจเป็นรายคู่ พบว่า มี 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา โดยมีแนวโน้มว่า บุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษามีความผาสุก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คู่ที่ 2 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการบูรณาการการศึกษา โดยมีแนวโน้มว่าบุคลากรสำนัก

ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. ปัญหาและแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.1 ปัจจัยสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene Factor)

- 1) นโยบายและการบริหารงานการบริหารงานขาดกฎระเบียบในการทำงาน การใช้อำนาจของผู้บริหาร ทำให้ลูกน้องไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด
- 2) การคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานขาดความเหมาะสม และการแต่งตั้งผู้รักษาราชการยังไม่ยึดตามกฎระเบียบ
- 3) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการมีฐานข้อมูลเพื่อการทำงาน การขาดฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- 4) การโยกย้ายเปลี่ยนคนในการทำงาน ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง คนมารับงานใหม่ยังไม่เข้าใจงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ช้าและอาจผิดพลาดได้
- 5) นโยบายและการบริหารงานเป็นแบบการสั่งการ โดยผู้บังคับบัญชาใช้สิทธิในการสั่งการแต่ผู้เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับไม่มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น
- 6) นโยบายการทำงานบางอย่างไม่สอดคล้องกัน เช่น นโยบายการประหยัดกับนโยบายที่มุ่งเน้นผลงาน
- 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง, เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นหัวหน้ามุ่งความสำเร็จมากแต่ไม่นึกถึงสภาพความเป็นจริง ไม่ดูแลความทุกข์สุข

8) ความสัมพันธ์ระหว่างสำนัก ปัญหาเป็นเพราะภาระงานมาก และมีหลายปัจจัย และการสื่อสารยังไม่ทั่วทั้งองค์กรทำให้ขาดความเข้าใจตรงกัน การส่งบุคคลเป็นคณะทำงาน มีการเปลี่ยนตัวบุคคลบ่อย จึงไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ดังนั้นคนที่เข้ามาเป็นคณะทำงานต้องตระหนักในหน้าที่ รวมทั้งมีความรับผิดชอบ การรับฟังความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันทั้งในระดับหัวหน้ากับเพื่อนร่วมงาน ขาดโอกาสในการปรึกษางานซึ่งกันและกัน

9) สภาพการทำงานและสวัสดิการ การทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงานสูง ควรมีการดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศในสำนักงานที่เอื้อต่อการทำงานมากขึ้น

10) ค่าตอบแทนข้าราชการต่างสังกัดไม่เสมอภาคกัน

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

12) สภาพการทำงานในภาพรวมขององค์กรขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควรเพราะติดขัดกับระเบียบมากเกินไปจนขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

1.2 แนวทางสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) ด้านนโยบายและการบริหารงานผู้บริหารต้องเปิดใจในการแก้ปัญหาโดยมองปัญหาทั้ง 2 ด้าน (ผู้บริหารมองลูกน้องแบบหนึ่ง ลูกน้องมองผู้บริหารแบบหนึ่ง) จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและสามารถใช้งานได้จริง ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการทำงานในองค์กร

2) การโยกย้ายเปลี่ยนคนทำงาน ควรมีการจับคู่บุคลากรในการทำงานร่วมกันเมื่อมีคนใหม่มา คนเก่ายังสามารถดำเนินงานต่อได้ และช่วยกันดูแลงานจนสำเร็จ

3) พัฒนาผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ อบรมพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลง

4) การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

5) ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาและแก้ปัญหาและนิเทศงาน ไม่ควรลงลึก ถึงระดับการปฏิบัติ

6) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน โดยทำสำรวจและให้ลูกน้องประเมินหัวหน้า ลักษณะหัวหน้าที่ต้องการ คือ หัวหน้ารับฟังลูกน้อง ถ่ายทอดงาน ทำให้ได้รับความรู้และรับการถ่ายทอด ให้โอกาสฝึกคิดและกล้าแสดงออก รวมทั้งให้ความไว้วางใจและมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ทีมงาน

7) ความสัมพันธ์กับสำนักอื่น ขอให้คิดบวก การมีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การประสานงานสำเร็จและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น การทำงานในรูปคณะทำงาน ฝ่ายเลขานุการควรเข้าไปมีส่วนร่วมมากกว่านี้

8) ควรปรับปรุงการทำงานให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรนำความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรไปใช้ในการพัฒนางานร่วมกัน บุคลากรทุกระดับในองค์กรควรมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกันอยู่กันรักใคร่ปรองดองแบบพี่น้อง พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร

9) ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การจัดกระบวนการใหม่ ให้เป็น Cluster ให้หัวหน้างานหาวิธีการปรับวิธีการทำงานให้เป็นแบบ Cluster มากขึ้น

10) สภาพการทำงานและสวัสดิการ ควรจัดสวัสดิการในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขลักษณะที่ดี ความสะดวกและการประหยัด

11) ค่าเช่าบ้าน ควรแก้ไขยบกระทรวงการคลัง ไม่เอื้อต่อการเช่าซื้อตามพื้นที่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ได้รับไม่เหมาะสมตามความเป็นจริงได้ไปเป็นจริง แก้ไข โดย การของบประมาณตรงไปยังสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เหมือนสำนัก

1.3 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivation Factor)

1) สภาพแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ทำให้เกิดความท้อแท้และอยากลาออก หรือเปลี่ยนงาน ต้องการมีแผนความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

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

4) โครงสร้างเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่เกิดความก้าวหน้า เช่น สร. หรือ กสน. ที่ไม่สามารถโต้ได้ เพราะอยู่ภายใต้ สป. (เดิม) (งานแบ่งกันทำแต่ผลประโยชน์ที่สรรหาได้ไม่ยุติธรรม ไม่ทั่วถึง) บางกลุ่มบางงานขาดช่วงตำแหน่งในการก้าวหน้า

5) กรอบอัตรากำลังไม่เอื้อต่อการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่ง กพ. ได้มอบอำนาจไปยังส่วนราชการแล้วภายใต้งบประมาณ รวมทั้งการจัดคนลง ตำแหน่งไม่ตรงกับความรู้/สมรรถนะของบุคลากร ทำให้ขาดความผูกพันในการทำงาน

6) การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่เกิดความทั่วถึงและเป็นธรรมหน่วยงานไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรรองรับภาระงานของหน่วยงาน ที่ปรับเปลี่ยนไป ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และงานในองค์กรและไม่ตรงตามสมรรถนะ ตลอดจนสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร

1.4 แนวทางการสร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จและความมั่นคงในงานที่ส่งผล ให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานควรกำหนดแผน ความก้าวหน้า ในสายงานของบุคลากรแต่ละระดับให้ชัดเจน และจัดช่องทางให้บุคลากรได้เติบโตตามสายงาน

2) การเลื่อนขั้นพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันควรมีการออกแนวปฏิบัติให้ชัดเจน

3) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การยอมรับความสามารถ หากได้รับโอกาสและได้รับความไว้วางใจทำให้มีแรงจูงใจในการทำงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

4) ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับสายงานและความรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตตามสายงานได้

5) เกณฑ์การประเมินผลงานวิชาการควรกำหนดให้สอดคล้อง โดยนำประสบการณ์มาใช้เป็นเกณฑ์ด้วย ไม่ใช่ดูจากงานวิจัยเพียงอย่างเดียว

6) การพัฒนาบุคลากรแนวทางการพัฒนาควรศึกษาจากหน่วยงานที่ดี หน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของ สป. ใน ภาพรวม

7) แนวทางสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรผู้บริหารต้องมี เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถจริง ควรกำหนดเวลาในการทำผลงาน หากทำไม่ได้ต้องให้โอกาสผู้อื่นไปทำผลงานหรือก้าวหน้าในงานแทน การให้ไป ศึกษาต่อในสายงานหลักและหาตำแหน่งให้

8) ควรมีการอบรมบุคลากร ระดับนักบริหารยุทธศาสตร์ โดย จัดหลักสูตร ให้เข้มข้น แยกประเภทระดับต้น, กลาง, สูง โดยอิงของ กพร. เพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่หน่วยงานภายนอก จัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและสมรรถนะของบุคลากร

9) ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายหัวให้แก่ หน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้ทัดเทียมกับส่วนกลาง

10) การคัดเลือกคนดีศักดิ์ศรี สป. ควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน หรือกำหนดแนวทางการพิจารณาคัดเลือก หรือควรมีการกลั่นกรองจากเพื่อร่วมงาน เสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากร ควรมีวิธีการทำให้เกิดการยอมรับปรับใช้ให้เหมาะสมแต่ละสำนัก หัวหน้าต้องมีวิธีการบริหารจัดการ

2. ความเป็นไปได้และเงื่อนไขความสำเร็จ ของการนำแนวทางการ สร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจแก่บุคลากรไปใช้ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 สภาพเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน

1) ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการยอมรับ และให้ ความไว้วางใจแก่ลูกน้องในระดับที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในหน้าที่ควรยึด ความสามารถเป็นหลัก

2) ผู้บริหารต้องรู้จักในภารกิจงาน วิชาการ ต้องรู้จักพัฒนา ตนเอง ถ่ายทอด คิดตาม ดูแล การถ่ายทอดอำนาจ ให้ขวัญกำลังใจ

3) ผู้ปฏิบัติต้องรับบทบาทหน้าที่ตนเอง พัฒนาตนเอง
รับผิดชอบงาน ทำงานเชิงรุก จัดทำ OD ในภาพรวมของ สป. เพื่อสร้างความสัมพันธ์
อาจก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากรให้
ความสำคัญ ควรมีทัศนคติ ความคิดการพัฒนามากขึ้น เช่น การพัฒนา เข้าร่วมซื้อมาก
แต่มาอบรมจริงเหลือน้อยลง ๆ

5) การสื่อสารการทำงาน ควรมีการสื่อสารทั้งแนวราบและ
แนวดิ่ง และแต่ละกลุ่มงานผู้บริหารต้องเข้าร่วมประชุมและอยู่ร่วมตลอดระยะเวลาใน
การประชุม

2.2 แนวทางสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความผาสุกและ ความพึงพอใจแก่บุคลากร

1) การพัฒนาผู้บริหารต้องมีการพัฒนาสู่การประเมิน 360°
อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อประเมินแล้วผู้มีอำนาจสูงสุดควรเข้าใจและนำไปใช้

2) การเพิ่มพูนความรู้ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เป็นไปได้
แต่ควรสอดคล้องกับแผนงาน และส่วนกลางควรสนับสนุนงบประมาณ จัดหลักสูตรเฉพาะ
ของ สปย.

3) เงื่อนไขความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรม
หลักสูตร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผอ. ควรได้รับการอบรมเข้ม 15 วัน และหัวหน้า
กลุ่มต้องอบรม เข้ม 7 วัน เพื่อชัดเจนในงาน

4) ควรมีการจัดทำคำรับรองรายบุคคล และการพัฒนาให้
เป็นไปตามคำรับรองรายบุคคลให้บุคลากรมีโอกาสร่วมกันคิดนโยบาย ทำ การติดตาม
ประเมินผล

5) การกำหนดนโยบายต้องมาจากหลักเหตุผลปรับกระบวนการ
ทำงาน เช่น Cluster จะทำให้ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานบุคลากรทุกคนควรได้รับ
การพัฒนา ICT และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง

6) ควรมีหน่วยงานเทียบเคียงให้นำมาสู่การปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่
เป็นเพียงแผน เช่นการไปดูงานมาแล้ว ก็นำนวัตกรรมของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ใน
หน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และ
ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้
ข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะ
สำหรับการทำวิจัยในอนาคต มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการในทุกระดับสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในหมวด 5 เน้นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการ
จัดการบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาและการ
จัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน โดยมีความสอดคล้องไปใน
แนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ดังนี้

1.1 กำหนดเป็นนโยบายพัฒนาการสร้าง ความผาสุก และ
ความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การสร้างให้เกิด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ 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 วางแผนการเชื่อมโยงผล

การประเมิน ความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร นำผลการประเมินความพึงพอใจมาเทียบกับ ผลดำเนินการขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล จัดลำดับความสำคัญของเส้นทางความพึงพอใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการปรับปรุง นำปัจจัยไปจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น

1.3 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปในทางปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบ ใช้ระบบคุณธรรม และผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสนำเสนอเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มาตรการรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

1.4 สนับสนุนงบประมาณ วัฒนธรรม ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน

พัฒนาการสร้างความสุข และความพึงพอใจแก่บุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการภายใต้การนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเป้าหมายสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบราชการ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีด

สมรรถนะสูง ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต จากการศึกษาพบว่า

ความเป็นไปได้และเงื่อนไขความสำเร็จ ของการนำแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความพึงพอใจแก่บุคลากรไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะด้านวิชาการให้เกิดการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่ควรยึดความสามารถเป็นหลัก และผู้ปฏิบัติต้องรู้บทบาทหน้าที่ตนเอง พัฒนาตนเอง รับผิดชอบงาน ทำงานเชิงรุก

2.1 จัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ

ข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาตนเองและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

2.2 จัดทำวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่สร้างโอกาส

ความก้าวหน้าในงานมีความชัดเจนเป็นไปในทางปฏิบัติ การรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูงของหน่วยงาน เอื้อต่อการนำไปใช้และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

2.3 วิจัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามหลัก

ธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมในระดับองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจและความพึงพอใจแก่บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
