



วารสารอิเล็กทรอนิกส์
ทางการศึกษา

OJED, Vol.9, No.4, 2014, pp. 265-278

OJED

An Online Journal
of Education

<http://www.edu.chula.ac.th/ojed>

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช

QUALITY OF WORK LIFE DEVELOPMENT STRATEGIES OF PERSONNEL IN

SUKHOTHATHAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY

นางสาวรัตนา ยังศิริ *

Ratana Youngsiri

อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล **

Piyapong Sumettikoon, Ed.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมิกราช กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย 285 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนี PNImodified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรอยู่ระดับปานกลาง ลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ 3) ด้านการประเมินผล จุดแข็งและโอกาส คือ การทำงานตามแผนพัฒนาให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกัน และปรับปรุงห้องพื้นที่ทำงานให้มีสุขภาวะ และสภาพแวดล้อมดีขึ้น จุดอ่อนและอุปสรรค คือ การวางแผนพัฒนาหน่วยงานให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกัน กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การสืบทอดตำแหน่ง การสร้างความพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การเสริมสร้างสุขภาวะในที่ทำงาน และ 12 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 2) ปรับปรุงกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลให้คล่องตัว 3) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้พร้อมต่อการทำงาน 4) สร้างแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากร 5) อบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 6) มีการประชุมเพื่อติดตามงาน 7) สร้างความพร้อมต่องานที่มอบหมาย 8) สร้างระบบติดตามงาน 9) ส่งเสริมความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม 10) ใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่ไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน 11) ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. 12) สร้างระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อสุขภาวะที่ดี

** นิสิตมหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: ratanayou@stou.ac.th

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: dregchula@gmail.com

ISSN 1905-4491

Abstract

This research aimed at exploring current and desirable states, needs, strengths, weaknesses, opportunities, and threatening conditions as well as developing strategies for enhancing quality of life of personnel in Sukhothai Thammathirat Open University. The sample included 285 government officers and staffs. A questionnaire was used to collect data. Statistics used included frequency, percentage, mean, standard deviation, index of modified PNI, and content analysis.

It was found that the development of quality of work life was moderate. The needs included 1) planning, 2) plan implementation, and 3) evaluation. The planning implementation for fair career mobility, and office improvement to increase work well-being and enhanced images were considered strength or opportunity. The weakness or threatening was the organizational planning for increased fairness of work mobility. The proposed 3 primary strategies included developments of position succession plan, work readiness, and well-being in workplace. The 12 sub-strategies included the creations of 1) career advancement, 2) flexible management, 3) personnel competency ready to work, 4) personnel development plan consistent to needs of organization and individual, 5) training program, 6) monitoring awareness, 7) readiness to job designation, 8) job monitoring system, 9) high standard work security, 10) harmless materials and articles, 11) 5S activities, and 12) teamwork for well-being

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหาร, การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

KEYWORDS: STRATEGIES, MANAGEMENT, QUALITY OF WORK LIFE

บทนำ

คุณภาพชีวิตเป็นคำที่ได้ยินได้ฟังกันอย่างแพร่หลายในสังคมปัจจุบัน ทั้งในระดับโลก ระดับประเทศและส่วนต่างๆ ของสังคม ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรการกุศล ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดระเบียบข้าราชการ คือ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าโดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

แท้จริงแล้วการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตมาถึงปัจจุบัน ในลักษณะวิวัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในยุคต่างๆ นับแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพิ่มขึ้นโดยลำดับ โดยได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หลักการหนึ่งที่สำคัญตามพระราชบัญญัตินี้คือการมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ โดยกำหนดให้ ส่วนราชการและจังหวัดตลอดจนผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบดูแลเสริมสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้แนะทิศทางการพัฒนาประเทศระยะกลาง เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ระยะยาว ที่ทุกภาคส่วนในสังคมไทยได้เห็นพ้องร่วมกันกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2570 ซึ่งกำหนดไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูล และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

จะเห็นได้ว่า แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 มุ่งเน้นให้คนทำงานในประเทศไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งกระแสนโยบายทางวิชาการก็ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นของความสุขในการทำงาน เพื่อเสริมสร้าง

ให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ การมีสุขภาพกายและใจที่ดี นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในระดับสากลนั้นก็มีนิตยสารฟอร์จูนซึ่งนำเสนอการจัดอันดับ 100 บริษัทแรกที่คนอยากทำงานมากที่สุด (100 Best Companies to Work For) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปี พ.ศ. 2552 (FORTUNE, 2009 อ้างถึงใน สิริินทร แซ่ฉั่ว, 2553) จัดทำขึ้นโดยสถาบัน Great Place to Work ได้จัดทำหลักเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้กับหลายองค์การที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์ 5 ด้านคือ ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credibility) การยอมรับ (Respect) ความโปร่งใสในการบริหารงาน (Fairness) ความภาคภูมิใจในองค์กร (Pride) และความสามัคคีกลมเกลียวในองค์กร (Camaraderie) ผลจากการที่องค์กรที่ได้รับคัดเลือกเป็น 1 ใน 100 บริษัทนั้น บริษัทก็ได้รับใบสมัครงานเป็นจำนวนมาก เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถเหมาะสมกับธุรกิจ มีอัตราการลาออกต่ำ ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาสุขภาพของพนักงานก็จะลดลง เนื่องมาจากผลกระทบจากความเครียดในการทำงานลดลง เมื่อสุขภาพกายและใจแข็งแรงสมบูรณ์ก็เกิดความพร้อมที่จะสร้างสรรค์ ผลิตรายงานนวัตกรรมในองค์กร ในระยะยาวองค์กรจะได้รับประโยชน์ในด้านผลผลิตภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย (Great Place to Work, 2010 อ้างถึงใน สิริินทร แซ่ฉั่ว, 2553)

นอกจากกระแสการสร้างความสุขในการทำงานระดับสากลแล้ว ประเทศไทยก็มีแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้ริเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการ เพื่อสร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนทำงานในสถานประกอบการที่จะเกิดความมั่นคงยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยการสนับสนุนในด้านงบประมาณของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสุขภาพ (สสส.) เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยจัดตั้งเป็นมาตรฐานระบบบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการ (Management System of Quality of Work Life: MS-QWL) โดยครอบคลุมสุขภาพทั้ง 4 ด้าน คือ สุขภาวะกาย สุขภาวะอารมณ์ สุขภาวะทางสังคม และ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ (ประชาชาติธุรกิจ, 2552 อ้างถึงใน สิริินทร แซ่ฉั่ว, 2553)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2521 มีการกิจหลักในการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษาทางไกล ให้การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อคุณภาพชีวิตของสังคมไทยที่ดีขึ้น และปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมีการบรรจุเรื่องดังกล่าวไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) (ฝ่ายวางแผนและวิจัย, 2557) สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และมุ่งสู่สากล - Our STOU Culture เน้นการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการและสิทธิประโยชน์และการเสริมสร้างสุขภาวะให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life balance) ประกอบกับในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา มีบุคลากรลาออกและเกษียณอายุก่อนกำหนดจำนวน 96 คน เฉลี่ยปีละ 3.56 % (สถิติงานทะเบียนประวัติ, 2557) จึงเป็นที่มาให้กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ จึงสนใจศึกษาการนำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนาขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ส่งผลให้เกิดความสุขและผูกพันอยู่กับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และจัดลำดับความสำคัญประเด็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในด้านการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

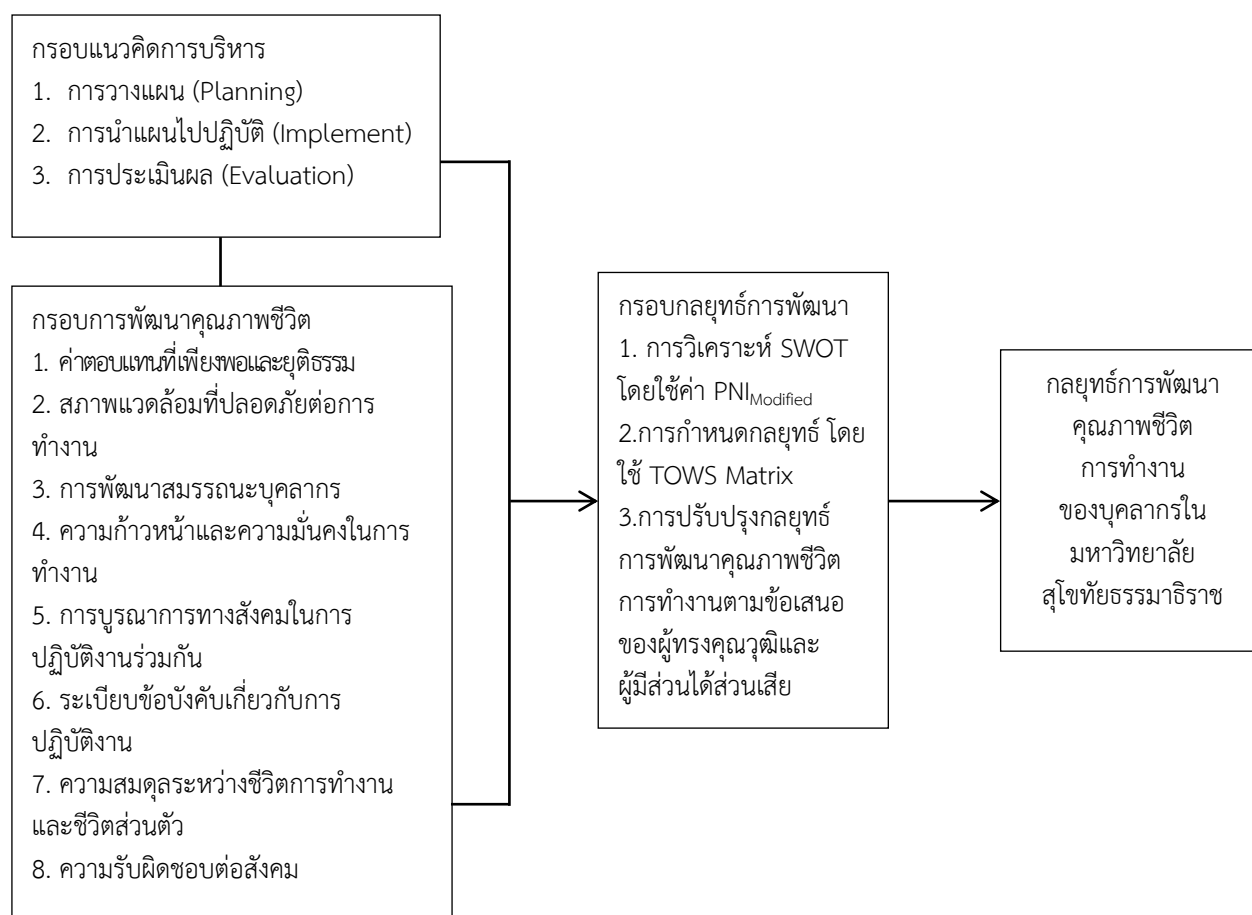
ขั้นที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1,070 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการเปิดตารางการสุ่มตัวอย่างของยามาเน (Yamane, 1973) ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วนตามประเภทของบุคลากร

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความชัดเจนของ ภาษาและความเหมาะสม โดยใช้ข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 2 ใน 3 เห็นสอดคล้องกัน (ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป) แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามในเรื่องใด ที่ควร นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNIM_{modified}) และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกจากคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 3 จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.00 เมื่อพิจารณาตามกรอบการบริหารรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้งด้านการนำ แผนไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.07$) ด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 2.99$) และด้านการวางแผน ($\bar{X} = 2.96$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย ในแต่ละด้านพบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบย่อยด้านการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบย่อยอยู่ใน ระดับปานกลางทุกด้าน 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 3.45$) ด้านความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.27$) และด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.19$)

1.2 สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบย่อยด้านการประเมินผล พบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับ ปานกลางทุกด้าน 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 3.28$) ด้านความสมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.19$) และด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.14$)

1.3 สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบย่อยด้านการวางแผน พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) ส่วนความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.04$) และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($\bar{X} = 3.01$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมิกราชในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ย 4.21 เมื่อพิจารณาตามกรอบการบริหารรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งการวางแผน ($\bar{X} = 4.21$) การนำแผนไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.08$) และการประเมินผล ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านพบว่า

2.1 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบย่อยด้านการวางแผน พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.27$) ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($\bar{X} = 4.22$) ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.20$) และ ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($\bar{X} = 4.20$)

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบย่อยด้านการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($\bar{X} = 4.28$) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.20$) ด้านการบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.18$) และด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.18$)

2.3 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบย่อยด้านการประเมินผล พบว่า องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.25$) ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.22$) และด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.22$)

3. ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช พิจารณาจากค่า $PNI_{Modified}$ โดยภาพรวมเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการวางแผน ($PNI_{Modified} = 0.42$) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.33$) และด้านการประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.33$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านพบว่า

3.1 ความต้องการจำเป็นด้านการวางแผน ($PNI_{Modified} = 0.42$) 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.58$) ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.46$) และด้านระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.41$)

3.2 ความต้องการจำเป็นด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.33$) 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.45$) ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.40$) และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($PNI_{Modified} = 0.38$)

3.3 ความต้องการจำเป็นด้านการประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.33$) 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.38$) ด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.35$) และด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.35$)

เมื่อเปรียบเทียบค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ จำแนกตามองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในแต่ละด้านเป็นดังนี้

ด้านการวางแผน พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สูงกว่าค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย ส่วนค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ด้านการนำไปปฏิบัติ พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ส่วนสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน สูงกว่าค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย ส่วนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ด้านการประเมินผล พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน สูงกว่าค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคม และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช

ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช พบว่า

การวางแผนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ในภาพรวมเป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม ($PNI_{Modified} = 0.42$) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยเรียงลำดับตามค่า $PNI_{Modified}$ พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.58$) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.46$) เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม ส่วนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.41$) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($PNI_{Modified} = 0.40$) การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($PNI_{Modified} = 0.40$) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.39$) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($PNI_{Modified} = 0.36$) และความรับผิดชอบต่อสังคม ($PNI_{Modified} = 0.21$) เป็นจุดแข็ง/โอกาส

การนำไปปฏิบัติด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในภาพรวมเป็นจุดแข็ง/โอกาส ($PNI_{Modified} = 0.33$) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยเรียงลำดับตามค่า $PNI_{Modified}$ พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.45$) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.40$) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($PNI_{Modified} = 0.38$) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.37$) การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($PNI_{Modified} = 0.35$) เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม ส่วนระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.31$) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($PNI_{Modified} = 0.27$) และความรับผิดชอบต่อสังคม ($PNI_{Modified} = 0.22$) เป็นจุดแข็ง/โอกาส

การประเมินผลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในภาพรวมเป็นจุดแข็ง/โอกาส ($PNI_{Modified} = 0.33$) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยเรียงลำดับตามค่า $PNI_{Modified}$ พบว่า ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ($PNI_{Modified} = 0.38$) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.35$) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.35$) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($PNI_{Modified} = 0.34$) ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.34$) การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($PNI_{Modified} = 0.33$) เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม ส่วนความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($PNI_{Modified} = 0.31$) และความรับผิดชอบต่อสังคม ($PNI_{Modified} = 0.30$) เป็นจุดแข็ง/โอกาส

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากคำถามปลายเปิดเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช พบว่า

สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น	1. การสร้างค่านิยมของบุคลากรให้เกิดความรักในสถาบันของตนเองให้มากขึ้น
2. มีงบประมาณและทรัพยากรสามารถนำมาขยายได้เพิ่ม	2. บุคลากรที่มีอายุงานและตำแหน่งงานที่สูง แต่ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานไม่เท่ากับ เงินเดือนหรือตำแหน่งที่ได้รับ
3. การทำงานอย่างมีระบบ แบบแผนที่ดีของมหาวิทยาลัย	3. ความเหมาะสมระหว่างอัตราบุคลากรกับภาระงาน
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ	

สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	ภาวะคุกคาม
1. การพัฒนาการเรียนการสอนทางไกลทาง cyber learning	1. ค่าครองชีพที่สูงไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ	2. การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น
3. การให้ทุนการศึกษา/พัฒนาบุคลากรในระดับปริญญาเอก จากหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น	3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมืองทำให้นโยบายภาครัฐ ตลอดจนการบริหารของผู้บริหารขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นประโยชน์ต่อคนส่วนรวมอย่างแท้จริง

ตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เรียงลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นดังนี้ 1. การวางแผน ($PNI_{Modified} = 0.42$) 2. การนำแผนไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.33$) 3. การประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.33$)

จากการเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามความต้องการจำเป็นดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองแต่ละด้านดังนี้

1. **ด้านการวางแผน:** กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่ง มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์รอง 1.1 สร้างโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (SO)

วิธีดำเนินการ

1. เสนอผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร
2. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร และจัดประชุม
3. จัดทำหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรตามมติของที่ประชุม
4. ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร ให้บุคลากรได้ทราบ

กลยุทธ์รอง 1.2 ปรับปรุงกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้คล่องตัว (ST)

วิธีดำเนินการ

1. ตรวจสอบกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่าฉบับใดควรปรับปรุง เพราะเหตุใด และจัดทำร่าง

แก้ไขปรับปรุง

2. เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาร่างแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบฯ รวมทั้งเสนอให้พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาร่างแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบฯ

3. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาร่างแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบฯ และจัดประชุม
4. ประชาพิจารณ์
5. นำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ และบังคับใช้ต่อไป

กลยุทธ์รอง 1.3 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้พร้อมต่อการทำงาน (WO)

วิธีดำเนินการ

1. นำผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละรอบแจ้งบุคลากรให้รับทราบว่าทักษะด้านใดที่ต้องพัฒนา
2. ส่งบุคลากรไปอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะ
3. ดำเนินการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานต่างๆ
4. จัดประชุม KM เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กลยุทธ์รอง 1.4 สร้างแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากร (WT)

วิธีดำเนินการ

1. สำรวจความต้องการของบุคลากรว่าต้องการอบรมหลักสูตรใดไปยังหน่วยงานต่างๆ
2. จัดทำหลักสูตรอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

2. ด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติ: กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์สร้างความพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์รอง 2.1 อบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถการปฏิบัติงาน (SO)

วิธีดำเนินการ

1. จัดทำแผนการอบรมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ของบุคลากรที่จะเข้ารับการอบรมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

กลยุทธ์รอง 2.2 มีการประชุมเพื่อติดตามงาน (ST)

วิธีดำเนินการ

1. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการติดตามงาน
2. มหาวิทยาลัยต้องกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน รายงานผลการปฏิบัติงาน

เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 2.3 สร้างความพร้อมต่องานที่มอบหมาย (WO)

วิธีดำเนินการ

1. จัดอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บุคลากรเพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
2. กำหนดแนวปฏิบัติให้บุคลากรต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างน้อย

ปีละ 2 ครั้ง

กลยุทธ์รอง 2.4 สร้างระบบติดตามงาน (WT)

วิธีดำเนินการ

มหาวิทยาลัยต้องออกแบบระบบการติดตามงานทั่วทั้งองค์กร

3.ด้านการประเมินผล: กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์เสริมสร้างสุขภาวะในที่ทำงาน มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์รอง 3.1 ส่งเสริมความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม (SO)

วิธีดำเนินการ

1. มหาวิทยาลัยต้องออกแบบระบบการรักษาความปลอดภัย
2. จัดอบรมการใช้ระบบการรักษาความปลอดภัยให้แก่บุคลากร และมีการจำลองสถานการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. ส่งเสริมสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์รักษาความปลอดภัยให้กับทุกหน่วยงานที่มีความเสี่ยง

กลยุทธ์รอง 3.2 ใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่ไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน (ST)

วิธีดำเนินการ

1. อบรมให้ความรู้ในการเลือกใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่ไม่เป็นอันตรายต่อการทำงาน
2. กำหนดให้มีการสำรวจสภาพของวัสดุครุภัณฑ์เป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.3 ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. (WO)

วิธีดำเนินการ

1. กำหนดวัน CLEANING DAY ให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติร่วมกัน
2. ให้รางวัลแก่หน่วยงานที่จัดสถานที่สะอาด เป็นระเบียบ สวยงาม ถูกสุขลักษณะ

กลยุทธ์รอง 3.4 สร้างระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อสุขภาวะที่ดี (WT)

วิธีดำเนินการ

1. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม
2. สร้างทีมบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาระบบงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการวางแผน ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ และด้านการประเมินผล ในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน การบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางทุกด้าน ข้อค้นพบนี้มีค่าเฉลี่ยดังกล่าวอยู่คนละระดับกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู จังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้ง 8 ด้าน คือ มีค่าเฉลี่ยระดับสูง (สุนทรีพร อำพลพร, 2552) แต่สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานของคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชนะวัฒน์ โอกละคร, 2555) และสอดคล้องกับผลการศึกษาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร (สุชาติ วงศ์ชนะบุญ, 2553) โดยมีค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ยกเว้นการปฏิบัติงานในสังคมของพนักงานจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร มีคุณภาพชีวิตระดับมาก

2. สภาพที่พึงประสงค์ที่สมควรจะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรนั้นพบว่า สิ่งที่พึงประสงค์มากที่สุดสองลำดับสำหรับการวางแผน และด้านการนำไปปฏิบัติคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (ระดับมาก) และค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (ระดับมาก) ส่วนสิ่งที่พึงประสงค์มากที่สุดสองลำดับด้านการประเมินผลคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (ระดับมาก) และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน (ระดับมาก) สภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าวข้างต้นมีระดับที่พึงประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผล การศึกษาความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด กำแพงเพชร ที่ต้องการให้มีการพัฒนาและนำไปสู่แนวทางการพัฒนา ได้แก่ การปฏิบัติในสังคม (ระดับมาก) ค่าตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม (ระดับปานกลาง) และสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (ระดับปานกลาง) (สุชาติ วงศ์ธนบูรณ์, 2553)

3. ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมิกราช ด้านการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชมีความต้องการจำเป็น ตรงกันคือ ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน ส่วนความต้องการจำเป็นที่เห็น ต่างกันคือ ด้านการวางแผนมีความต้องการจำเป็นในเรื่องระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านการนำไปปฏิบัติมี ความต้องการจำเป็นในเรื่องค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านการประเมินมีความต้องการจำเป็นในเรื่องการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร ($PNI_{value} = 0.35$) การที่บุคลากรมีความต้องการจำเป็นเรื่องความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน เรื่องสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัยต่อการทำงาน เรื่องระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และต้องการจำเป็นค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม ซึ่งความต้องการดังกล่าวเป็นระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลของทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (1954) ที่บุคคลจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินชีวิต คือ ความต้องการทางกาย ความมั่นคง ในชีวิต ในทางกลับกันบุคคลก็จะพัฒนาศักยภาพของตนเองและทำให้ตนเองประสบความสำเร็จความก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งนั่นหมายถึง ความสำเร็จขององค์กรก็จะตามมา ดังนั้น มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมิกราชจึงได้มอบหมายกองการเจ้าหน้าที่จัดทำยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนองความต้องการของบุคลากร เนื่องจากความต้องการจำเป็นดังกล่าวเป็นความต้องการพื้นฐาน ของบุคคลที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคคลบรรลุความต้องการ สร้างโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางความสำเร็จและส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร

4. การวางแผนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช เป็นจุดอ่อนและ ภาวะคุกคามในหลายด้านทั้งภาพรวมและรายองค์ประกอบ ซึ่งพบว่า การวางแผน การนำไปปฏิบัติและการประเมินผลมี จุดอ่อนที่ตรงกันในเรื่องของความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน เมื่อทำการ ตรวจสอบข้อข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น หลักฐานการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลจากแผนงาน โครงการที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องของความ ก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน หรือแม้กระทั่งภาวะ คุกคามในเรื่องค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการบูรณาการทางสังคมในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน พบว่า 1) ไม่มีการกำหนดแผนในการทำงาน หรือมีการกำหนดแผนที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมในด้าน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นกองการเจ้าหน้าที่ควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อทำการศึกษาแนวทางจัดทำกฎระเบียบในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) การให้โอกาสแก่บุคลากรในการแก้ไข ข้อผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้ข้อเสนอแนะและให้โอกาสแก่บุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็น

รายบุคคล การที่ไม่มีการวางแผน การจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัยต่อการทำงานอย่างรอบคอบและรอบด้านจะทำให้บุคลากร ขาดความปลอดภัย สุขภาพไม่ดี กรณีนี้ผู้ปฏิบัติงานควรให้ข้อมูลที่เพียงพอและรอบด้านถึงความต้องการจำเป็นเพื่อการ ตัดสินใจแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบขณะเดียวกันหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ก็ควรวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจัดลำดับ ความสำคัญในการดำเนินงาน

5. ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งในเรื่องการวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ในด้าน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบูรณาการทางสังคมใน การปฏิบัติงานร่วมกัน ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และ ความรับผิดชอบต่อสังคม แต่การนำไปปฏิบัติมีจุดอ่อนหลายรายการ (ถึงแม้ว่าภาพรวมจะเป็นจุดแข็ง) สะท้อนให้เห็นถึง ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงวิธีการนำแผนที่เป็นจุดแข็งไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ด้านการประเมินผลก็มี จุดอ่อนหลายประการ (ถึงแม้ว่าภาพรวมจะเป็นจุดแข็ง) เช่น ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงด้านการนำไปปฏิบัติ และด้านการประเมินผล มิฉะนั้นการนำกลยุทธ์การ พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรไปใช้ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อย โดยการนำแผนที่ไปปฏิบัติ และด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการอย่างจริงจัง มีบุคลากรรับผิดชอบเพียงพอ และกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรค และหาวิธีการแก้ไขได้อย่างเนิ่นๆ

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรมี การดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ข้อค้นพบสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีสิ่งที่พึงประสงค์ที่สมควรจะให้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สามารถนำไปสู่การดำเนินงานที่เป็น รูปธรรมทั้งในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และ ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ 1) ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรมมหาวิทยาลัยควรจัดให้มีแผนการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่ชัดเจนและเป็นไปได้ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมในสังคมของคน ในองค์กร มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีในสังคม มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และมีแผนการดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรมและหลักนิติธรรม

2. สภาพที่พึงประสงค์ด้านการประเมิน สิ่งที่พึงประสงค์ที่สมควรจะให้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน คือการ วางแผนความรับผิดชอบต่อสังคม และการวางแผนในด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการทำงาน จึงจะส่งผลให้องค์กรมีการ พัฒนาที่ดีขึ้น

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชควรดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1. กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนให้ชัดเจน โดยกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานแต่ละส่วนครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง
2. จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ สะดวกและรวดเร็ว
3. ประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบ และเข้าร่วมงานตามบทบาทหน้าที่
4. มีการประเมินและกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีดำเนินการ แต่ยังไม่มีความชัดเจนของความสำเร็จของการดำเนินงาน ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปศึกษาพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อให้มีข้อมูลสำหรับประเมินและกำกับความก้าวหน้าของการดำเนินการ
2. การทำวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายกลุ่มการวิจัยที่เป็นกลุ่มลูกจ้างประจำและกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวเพื่อจะได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในกลุ่มที่เหลือ รวมทั้งจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมิกราชได้ครบทุกประเภท

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่. (2557). ข้อมูลสถิติการลาออกของบุคลากรปี พ.ศ. 2556. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

ชนะวัฒน์ โอกละคร. (2555). คุณภาพชีวิตการดำเนินงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. (2555). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ฝ่ายวางแผนและวิจัย กองแผนงาน. (2557). แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551). กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.

สุชาติ วงศ์สมบูรณ์. (2553). แนวทางพัฒนาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้าง สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

สุนทรืพร อ่ำพลพร. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). *ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ กลุ่มสื่อและ
กลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
Yamane. T. (1973). *Statistics: An introduction*. (3rd ed.). New York: Harper & Row.