



อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน  
ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัว  
แปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมผสานวิธี

INFLUENCE OF EMPLOYEE EXPERIENCE OF QUALITY OF WORK- LIFE AND WORK  
ENGAGEMENT OF CIVIL SERVANTS AT THE MINISTRY OF JUSTICE WITH

สุภาภรณ์ ผลบุญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน  
ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัว  
แปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมผสานวิธี



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

INFLUENCE OF EMPLOYEE EXPERIENCE OF QUALITY OF WORK- LIFE AND WORK  
ENGAGEMENT OF CIVIL SERVANTS AT THE MINISTRY OF JUSTICE WITH  
PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR: MIXED  
METHODS RESEARCH



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY  
(Applied Psychology)

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน  
ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัว

แปรส่งผ่าน : การวิจัยผลฐานวิธี

ของ

สุภาภรณ์ ผลบุญ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

|  |  |
|--|--|
| ..... ที่ปรึกษาหลัก                            | ..... ประธาน                             |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ ตันติวิวัฒน์) | (รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร) |
| ..... ที่ปรึกษาร่วม                            | ..... กรรมการ                            |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล)            | (รองศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง)      |
|  | ..... กรรมการ                            |
|  | (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุลกุล) |

|                      |   |
|----------------------|---|
| ชื่อเรื่อง           | อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมผสาน |
| ผู้วิจัย             | สุภาภรณ์ ผลบุญ  |
| ปริญญา               | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต   |
| ปีการศึกษา           | 2565  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดารัตน์ ต้นติวิวัฒน์   |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนพล  |

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธีแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (explanatory sequential mixed methods design) แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 605 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวัดที่ใช้ค่ามาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.88 – 0.97 และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) พบว่า โมเดลสมการเชิงโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $X^2$ ) = 559.99,  $df = 125$ ,  $p < .05$ , SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, ดัชนีวัดความสอดคล้อง พบว่า NFI = 0.98, CFI = 0.98, AGFI = 0.90 PNFI = 0.72,  $X^2 / df = 4.48$  ผลการวิจัย พบว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม รูปแบบการศึกษารายกรณีโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการจำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ดังนี้ (1) สร้างความพึงพอใจในงาน (2) ปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (4) สร้างประสบการณ์พนักงาน (5) เสริมสร้างคุณลักษณะข้าราชการที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (6) พัฒนาภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และ (7) ประเมินความยึดมั่นผูกพันในงาน

คำสำคัญ : ประสบการณ์พนักงาน, คุณภาพชีวิตในการทำงาน, สัญญาทางจิตวิทยา, ความพึงพอใจในงาน, ความยึดมั่นผูกพันในงาน

|                |  |
|----------------|--|
| Title          | INFLUENCE OF EMPLOYEE EXPERIENCE OF QUALITY OF WORK- LIFE AND WORK ENGAGEMENT OF CIVIL SERVANTS AT THE MINISTRY OF JUSTICE WITH PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR: MIXED METHODS RESEARCH |
| Author         | SUPHAPHORN PHONBUN   |
| Degree         | DOCTOR OF PHILOSOPHY   |
| Academic Year  | 2022   |
| Thesis Advisor | Assistant Professor Dr. Sudarat Tuntivivat   |
| Co Advisor     | Assistant Professor Dr. Polthep Poonpol  |

This explanatory sequential mixed methods design consisted of two phases, as follows: the first phase was quantitative research. The objective of this study was to investigate the influence of employee experiences and the quality of work life on work engagement of civil servants at the Ministry of Justice with psychological contracts and job satisfaction as mediators. The sample group consisted of 605 civil servants at the Ministry of Justice. The data were collected using a measurement scale that used a five-level estimation scale with a confidence value between 0.88-0.97 and using structural equation modeling (SEM) analysis. It was found that the structural equation modelling analysis was consistent with the empirical data, with chi-square ( $X^2$ ) = 559.99, df = 125,  $p < .05$ , SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, NFI = 0.98, CFI = 0.98, AGFI = 0.90 PNFI = 0.72,  $X^2 /df = 4.48$ . Employee experience influenced work engagement through quality of work life, psychological contracts and job satisfaction. Furthermore, their quality of work life indirectly influenced work engagement through psychological contracts and job satisfaction. The second phase used qualitative research to develop the guidelines for enhancing work engagement among civil servants at the Ministry of Justice and the data were collected from 15 key informants using in-depth interviews. The results revealed that the guidelines for enhancing work engagement among civil servants at the Ministry of Justice were as follows:(1) to create job satisfaction; (2) to fulfill psychological contracts; (3) to improve the quality of work life; (4) to build employee experience; (5) to enhance the characteristics of civil servants that affect work engagement; (6) to develop leadership that fosters work engagement; and (7) to evaluate work engagement.

Keyword : Employee Experience Quality of Work Life Psychological Contracts Job Satisfaction Work engagement

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ คณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย และคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ขอบขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำปริญญาานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณ ชำราชากร และเจ้าหน้าที่กระทรวงยุติธรรมทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการอำนวยความสะดวกการดำเนินการเก็บข้อมูล และสละเวลาให้ความร่วมมือตอบแบบวัดสำหรับการวิจัยและให้สัมภาษณ์อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณ คุณพ่อเอื้อน ผลบุญ (อ.อ่าง ณ เมืองใต้) คุณแม่เสริม ผลบุญ คุณนฤมล ผลบุญ คุณวิชัยยุทธ์ ผลบุญ และคุณณัฏยา ผลบุญ ที่ปูรากฐานทางบุคลิกภาพ อบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้แนวคิด มอบโอกาส และช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมด ขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่แต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอนรวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุภาภรณ์ ผลบุญ

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                     | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                      | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง.....  | ฎ    |
| สารบัญรูปภาพ .....  | ฏ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....                            | 1    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                              | 8    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                                | 8    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                   | 9    |
| นิยามปฏิบัติการ .....                                     | 12   |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....        | 17   |
| 1. กระบวนการยุติธรรม.....                                 | 17   |
| 2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน .....                  | 22   |
| 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์พนักงาน .....                 | 25   |
| 4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....             | 30   |
| 5. แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา.....                   | 35   |
| 6. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน .....                  | 42   |
| 7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน ..... | 49   |
| 8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงกรณีศึกษา .....     | 55   |



|   |     |
|---|-----|
| 9. กรอบแนวคิดในการวิจัย .....   | 56  |
| 10. สมมติฐานการวิจัย.....   | 58  |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....  | 60  |
| การวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ .....  | 60  |
| การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....  | 60  |
| เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....                                       | 62  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 70  |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 70  |
| การวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ.....   | 71  |
| ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....   | 71  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 72  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 73  |
| การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 74  |
| การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล (Trustworthiness).....  | 74  |
| การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ .....                               | 75  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 76  |
| 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....                                    | 76  |
| ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....                                    | 79  |
| ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ..... | 83  |
| ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง .....   | 89  |
| ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน.....   | 94  |
| 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ .....                                   | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ .....        | 115 |
| ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นอกเหนือจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ ..... | 129 |
| ส่วนที่ 3 แนวทางการสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงาน .....                            | 133 |
| 3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ .....        | 149 |
| 4. แนวทางการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ .....                  | 151 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                     | 158 |
| 1. สรุปผลการวิจัย .....  | 159 |
| 1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ .....                             | 159 |
| 1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ .....                             | 164 |
| 2. อภิปรายผลการวิจัย .....   | 167 |
| 2.1 อภิปรายผลระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ .....                                  | 167 |
| 2.2 อภิปรายผลระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ .....                                  | 176 |
| 3. ข้อจำกัดของการวิจัย .....   | 188 |
| 4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....   | 188 |
| 4.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี .....  | 188 |
| 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ .....                                   | 189 |
| 4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....                                      | 191 |
| บรรณานุกรม .....   | 192 |
| ภาคผนวก .....  | 209 |
| ภาคผนวก ก ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย .....   | 210 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล .....                                | 212 |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....                               | 220 |
| ภาคผนวก ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....          | 228 |

|  |     |
|--|-----|
| ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ.....  | 230 |
| ภาคผนวก ฉ การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ..... | 239 |
| ภาคผนวก ช ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง .....         | 247 |
| ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....             | 255 |
| ประวัติผู้เขียน.....                                       | 267 |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 รูปแบบสัญญาทางจิตวิทยา .....   | 38   |
| ตาราง 2 รายชื่อส่วนราชการและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง .....   | 61   |
| ตาราง 3 ตัวอย่างแบบวัดประสบการณ์พนักงาน .....  | 63   |
| ตาราง 4 ตัวอย่างแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....  | 65   |
| ตาราง 5 ตัวอย่างแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา .....   | 66   |
| ตาราง 6 ตัวอย่างแบบวัดความพึงพอใจในงาน .....   | 67   |
| ตาราง 7 ตัวอย่างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน .....   | 68   |
| ตาราง 8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 77   |
| ตาราง 9 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา .....  | 78   |
| ตาราง 10 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=605) .....  | 81   |
| ตาราง 10 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=605) .....  | 82   |
| ตาราง 11 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงโค้งแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=605) .....                         | 84   |
| ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (N=605) .....  | 86   |
| ตาราง 13 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (N=605) .....              | 90   |
| ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุกับตัวแปรผล ..... | 91   |
| ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความยึดมั่นผูกพันในงาน .....       | 97   |
| ตาราง 16 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา .....    | 98   |

|  |     |
|--|-----|
| ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน.....                               | 100 |
| ตาราง 18 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน<br>ผ่านความพึงพอใจในงาน .....                          | 101 |
| ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา และ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน.....                    | 105 |
| ตาราง 20 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่น<br>ผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา .....                | 106 |
| ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความ<br>ยึดมั่นผูกพันในงาน .....                         | 108 |
| ตาราง 22 แสดงค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่น<br>ผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน.....                | 109 |
| ตาราง 23 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....   | 112 |
| ตาราง 24 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....  | 114 |
| ตาราง 25 เปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ<br>และการวิจัยเชิงคุณภาพ .....               | 150 |
| ตาราง 26 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ<br>ด้านเนื้อหาของแบบวัดประสบการณ์พนักงาน.....      | 231 |
| ตาราง 27 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ<br>ด้านเนื้อหาของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ..... | 232 |
| ตาราง 28 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ<br>ด้านเนื้อหาของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา .....      | 235 |
| ตาราง 29 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ<br>ด้านเนื้อหาของแบบวัดความพึงพอใจในงาน.....       | 236 |
| ตาราง 30 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ<br>ด้านเนื้อหาของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน..... | 238 |

|   |     |
|---|-----|
| ตาราง 31 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ<br>ของแบบวัดประสพการณ์พนักงาน .....       | 240 |
| ตาราง 32 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ<br>ของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....    | 241 |
| ตาราง 33 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ<br>ของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา.....         | 244 |
| ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ<br>ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน .....       | 245 |
| ตาราง 35 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ<br>ของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ..... | 246 |
| ตาราง 36 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดประสพการณ์พนักงาน.....  | 248 |
| ตาราง 37 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....  | 249 |
| ตาราง 38 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา .....  | 252 |
| ตาราง 39 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดความพึงพอใจในงาน.....   | 253 |
| ตาราง 40 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน.....   | 254 |
| ตาราง 41 แสดงการลงรหัสและจัดหมวดหมู่ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ.....   | 256 |

## สารบัญรูปภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพประกอบ 1 มิติคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....  | 21   |
| ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี.....   | 23   |
| ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดงานวิจัยดัดแปลงจาก อัลบานเนส (Albanese, 1981) .....  | 24   |
| ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....  | 31   |
| ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 57   |
| ภาพประกอบ 6 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย .....   | 58   |
| ภาพประกอบ 7 รูปแบบอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและ<br>ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน..... | 93   |
| ภาพประกอบ 8 เส้นอิทธิพลการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพัน ใน<br>งานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....  | 96   |
| ภาพประกอบ 9 เส้นอิทธิพลการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพัน ใน<br>งานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน .....   | 96   |
| ภาพประกอบ 10 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านประสบการณ์พนักงานต่อความยืดหยุ่น<br>ผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา .....  | 99   |
| ภาพประกอบ 11 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านประสบการณ์พนักงานต่อความยืดหยุ่น<br>ผูกพันในงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน.....  | 102  |
| ภาพประกอบ 12 เส้นอิทธิพลในการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่น<br>ผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน .....   | 104  |
| ภาพประกอบ 13 เส้นอิทธิพลในการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่น<br>ผูกพันในงานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน .....   | 104  |
| ภาพประกอบ 14 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยืดหยุ่น<br>ผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา .....  | 107  |

ภาพประกอบ 15 ผลการประเมินค่าโมเดลการส่งผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานผ่านความยืดหยุ่น  
 ผู้ปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในงาน..... 110

ภาพประกอบ 16 รูปแบบแนวทางการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานแก่ข้าราชการ กระทรวง  
 ยุติธรรม..... 157





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ.2561-2565) กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงาน รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) ในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561; สำนักงาน ก.พ, ม.ป.ป.)

สำนักงาน ก.พ.จึงกำหนดเป้าหมายภารกิจสำคัญในการปฏิรูปทิศทางและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรภาครัฐ โดยเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของบุคลากรภาครัฐแต่ละคน ภายใต้หลักการและแนวคิดการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Eco system) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (สำนักงาน ก.พ, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง หนึ่งในนั้น คือ การให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (PMQA หมวด 5 มุ่งเน้นบุคลากร) ให้ส่วนราชการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน มุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติราชการ สร้างความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี รักษาให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานและสร้างผลิตภาพแก่ส่วนราชการ(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

จากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2565) และการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ด้วยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะกระทรวงยุติธรรม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 “ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรมเสริมสร้างและอำนวยความยุติธรรมในสังคมและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม” พัฒนาระบบงานสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ งานนิติวิทยาศาสตร์ งานบังคับคดี งานคุมประพฤติ งานบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิด และผู้ติดยาเสพติด งานพิทักษ์คุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพเด็กและเยาวชนและครอบครัว งานไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทในชุมชน งานกิจกรรมชุมชน คุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การกำกับ ดูแลและการบังคับใช้กฎหมาย โดยเน้นการคุ้มครองสวัสดิภาพของเด็กและเยาวชน ประชาชน พยานเหยื่ออาชญากรรม ผู้ต้องหา จำเลย ผู้ต้องโทษ และบุคคลที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมให้เกิดประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมแก่สังคม (กระทรวงยุติธรรม, 2560)

ทั้งนี้ ลักษณะงานและบริบทการทำงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่มีลักษณะงานที่มีเหตุพิเศษจากสภาพการทำงานเคร่งเครียด กัดดัน หรือเป็นการทำงานที่มีสภาพการทำงานเสี่ยงอันตรายทั้งต่อชีวิต อาจจะมีผลกระทบต่อร่างกายหรือก่อให้เกิดโรคจากการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์สูง ตามประกาศ ก.พ. เรื่อง กำหนดตำแหน่งและเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 และเมื่อพิจารณาอัตราการลาออกของข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กระทรวงยุติธรรม สูญเสียข้าราชการจากการลาออก จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 32.23 ของประเภทการสูญเสียทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กระทรวงยุติธรรม สูญเสียข้าราชการจากการลาออก จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 31.77 ของประเภทการสูญเสียทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กระทรวงยุติธรรมสูญเสียข้าราชการจากการลาออก จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 25.14 ของประเภทการสูญเสียทั้งหมด (สำนักงาน ก.พ., 2564) ซึ่ง ณรงค์ เพ็ญจรูญ และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค (2564) และ เซาเทอร์น (Chaterine, 2018) ศึกษาพบว่า ความตั้งใจลาออกเป็นผลมาจากระดับความผูกพันทุ่มเทในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ลดลง

โดยความปลอดภัยในการทำงานทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น และสามารถเพิ่มความยืดหยุ่น  
 ผูกพันในงานได้ ในทางกลับกันหากพนักงานมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการทำงาน ย่อมขาดความ  
 ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ขาดงานบ่อยในที่สุดก็ลาออกจากงานย่อมส่งผลเสียต่องาน  
 และสิทธิประโยชน์ขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2557)

จากอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมที่ต้องบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรม  
 เสริมสร้างและอำนวยความยุติธรรมในสังคม ประกอบกับลักษณะงานและบริบทการทำงานมีเหตุ  
 พิเศษจากสภาพการทำงานไม่น่าอภิรมย์และเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ  
 ประสบการณ์สูง ข้าราชการในสังกัดจึงต้องตั้งใจงาน มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน  
 เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงไปสู่เป้าหมาย ต้องเข้าใจและตระหนักถึงทิศทางของประเทศ  
 และของกระทรวงให้เสมือนเป็นพันธะว่าข้าราชการ จริตจั้งและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ต้องทำงาน  
 ด้วยความฉะฉาน ฉับไว ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ชาติ  
 ที่ต้องการให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม  
 มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดยกำหนดดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐไว้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ  
 ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ การสร้างความตระหนักถึงผลกระทบของผลงานที่  
 ตนเองทำต่อความสำเร็จขององค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน  
 ของตนให้สำเร็จ (Entrepreneurship) สร้างโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และการเติบโต รวมทั้ง  
 มีสิ่งจูงใจ ทั้งในรูปของเงินและไม่ใช้เงินที่เป็นธรรม สรรค์สร้างผลงานให้ออกมาอย่างเป็นระบบ  
 เป็นรูปธรรม อย่างมีเป้าหมาย (กระทรวงยุติธรรม, 2560; วิษณุ เครืองาม, 2562)

เหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการและค้นหาปัจจัย  
 ที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการ ซึ่งความยืดหยุ่นผูกพันในงาน มีผลในเชิงบวก  
 อย่างมากต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ (Gallup, 2013; IBM, 2016; Oyebanjo,  
 2021) องค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิผลสูงจะสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่  
 พนักงาน เพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงานเพราะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน (Anitha, 2014;  
 Rai & Agarwal, 2017) พนักงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูงจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก  
 (Smithikrai, 2019) มีความกระตือรือร้นในการทำงานและมักจะหมกมุ่นอยู่กับงานอย่างเต็มที่  
 ในขณะที่พนักงานที่ไม่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะไม่สนใจเป้าหมายที่นำไปสู่ความสำเร็จของ  
 องค์กร ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจนำไปสู่การทำงานที่ไม่สร้างผลิตภาพให้องค์กร  
 ไม่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้มีอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้น (Aamir Ali & Finian,  
 2013; Gallup, 2013; Oyebanjo, 2021)

ซึ่งเงื่อนไขทางจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันก็ต่อเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าจะสิ่งที่ทำมีคุณค่าและมีความหมายต่อตนเอง (Psychological meaningfulness) มีความรู้สึกว่าจะสิ่งที่ทำมีความปลอดภัย (Psychological safety) และมีความรู้สึกว่าจะมีความพร้อมที่จะทำ (Psychological availability) เมื่อบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะมีผลประโยชน์ที่ชัดเจน (psychological meaningfulness) มีหลักประกันคุ้มครอง (psychological safety) และมีทรัพยากรที่จะนำมาใช้ได้เพียงพอ (Psychological availability) จะเกิดความคาดหวังที่ชัดเจนหรือซ่อนเร้นในสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร ความคาดหวังดังกล่าวเป็นพื้นฐานของสัญญาใจหรือสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological contract) (Kahn, 1990) ซึ่งเป็นพันธะซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานหรือองค์กร แสดงให้เห็นในรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท และอาจนำไปสู่ความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้น (Albanese, 1981) (Rousseau, 1989)

อีกทั้ง ทฤษฎีเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (interactive Theories) มีแนวคิดว่าความพึงพอใจในงาน เป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสถานการณ์ ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติของบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณคนและประสิทธิผลขององค์กร พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะก่อให้เกิดระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความมุ่งมั่นขององค์กรที่สูง (Bowling & Hammond, 2008) ทั้งนี้หากบุคคลมีความรู้สึกต่องานและองค์กรในทางลบ เช่น เบื่องาน รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร ไม่รู้สึกผูกพัน บุคคลนั้นก็ยอมขาดความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ขาดงานบ่อยและซึ่งในที่สุดก็ลาออกจากงาน ย่อมส่งผลเสียต่องานและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานยังมีความสำคัญในการประยุกต์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานและประสิทธิผลขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2557)

สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจาก สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน เป็นความคาดหวัง การรับรู้ และเจตคติเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรและเป็นแรงขับ (Driver) ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความยึดมั่นผูกพันในงานมากขึ้น (Elaine & Inge, 2015; Rayton & Yalabik, 2014) การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาและการสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงาน มีความยึดมั่นผูกพันในงานและต่อองค์กร สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน จึงเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่กำหนดพฤติกรรมสร้างสรรค์และ

พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร (Bal, De Cooman, & Mol, 2013; Bal & Kooij, 2011; Kastenmüller, 2014; Maylett, 2017)

ดังนั้น การที่หน่วยงานภาครัฐจะคาดหวังและมุ่งผลให้ข้าราชการมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานที่ส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งอศัยปัจจัยต่าง ๆ เป็นแรงเสริมเพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งจากการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานของ Sage People (2018) โดยสำรวจจากพนักงานในสหราชอาณาจักร แคนาดา และสหรัฐอเมริกา ระบุว่า มีพนักงานเพียงร้อยละ 66 เท่านั้นที่ทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิผล ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13 จากพนักงานทั่วโลก (Harter, 2016; Sage, 2018) นอกจากนี้ ผลการสำรวจของ Sage People (2018) ยังพบว่า ร้อยละ 72 ของพนักงาน Generations X และ ร้อยละ 92 ของพนักงาน Generations Y เห็นด้วยว่าประสบการณ์พนักงานมีผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากผลการศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาประสบการณ์พนักงานเชิงบวกและพบว่าประสบการณ์พนักงานที่เป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรของพนักงาน มีความเชื่อมโยงกับความยึดมั่นผูกพันในงานและส่งผลต่อองค์กรสูง (Morgan, 2017; Tang, & Zhang, 2020)

งานวิจัยของ จาคอป มอร์แกน (Jacop Morgan) ในวารสาร Harvard Business Review ปี 2560 พบว่า จากการศึกษาองค์กรชั้นนำ 252 องค์กร ที่ลงทุนสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน มีผลประกอบการดีขึ้นประมาณ 2 เท่า และผลกำไรเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4 เท่า เป็นผลมาจากการที่พนักงานมีประสบการณ์ที่ดี เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน เต็มใจที่จะเค้นศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ เพื่อสร้างคุณภาพและคุณค่าของงาน ย่อมส่งผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน (Maylett, 2017; Morgan, 2017) สอดคล้องกับการศึกษาของ IBM (IBM, 2016) ที่พบว่า การลงทุนเพื่อสร้างประสบการณ์ให้พนักงานก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออก (Turn Over) ของพนักงาน และจากการประเมินผลประกอบการทางธุรกิจของหลายองค์กร พบว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงานส่งผลต่ออัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่สูงขึ้นแบบต่อเนื่อง ประสบการณ์ที่ดีจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่นที่จะสร้างสิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร (Yadav & Vihari, 2021) ซึ่งการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่ทำหาย การเชื่อมโยงเรื่องต่าง ๆ (Connecting the Dots) ด้วยการให้ความใส่ใจกับสิ่งที่พนักงานต้องการ (Employee Centric) ทั้งการมีส่วนร่วม การได้รับมอบอำนาจเต็มที่ในการทำงาน และพนักงานรู้สึกเติมเต็ม มีผลโดยตรงต่อการสร้าง



ประสบการณ์ให้พนักงาน ซึ่งถือว่าการลงทุนที่คุ้มค่าอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (IBM, 2016; Morgan, 2017; Tang, & Zhang, 2020; ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2555)

นอกจากประสบการณ์พนักงานแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยที่เป็นแรงเสริมเพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมการได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำภารกิจที่สำคัญขององค์กร การมีความสุขในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีคุณภาพชีวิตที่ได้ในการทำงาน (Farid, Izadi, Ismail, & Alipour, 2015; Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo, & Colombat, 2013; Koonmee, Singhapakdi, Virakul, & Lee, 2010; Wood, Oh, Park, & Kim, 2020) ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความพยายามในการทำงาน จิตวิญญาณของทีม ความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Chaterine, 2018; Mutiara Rita Perangin-Angin, 2020) โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความสามารถของตนเอง ไม่ว่าจะโดยการศึกษา ฝึกอบรมหรือการพัฒนา ต่างเป็นการเพิ่มศักยภาพพนักงานให้สูงขึ้น (Chaterine, 2018; Conway, Kiefer, Hartley, & Briner, 2014; Wood et al., 2020; สัมฤทธิ์ ยิบยีนทำ, 2557) คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันยึดมั่นในงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบและรู้สึกดีต่อองค์กร (Chaterine, 2018; Farid et al., 2015; Inda, 2013)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาร่วมกับตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานทุกตัวแปร (Ahmed, 2021; María Del Carmen Giménez-Espert, Prado-Gascó, & Soto-Rubio, 2020; Oyebanjo, 2021; Retno, Suwanti, & Na'imah, 2019; Rostami, Akbarfahimi, Ghaffari, Kamali, & Rassafiani, 2021; Seckin, 2018) เนื่องจากพนักงานที่มีสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานจะมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งได้มีการศึกษาพบบทบาทของสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานพฤติกรรมการทำงาน (Liao, Widowati, Hu, & Tasman, 2017; ดวงใจ จันทรดาแสง, 2561) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยา และ

ความพึงพอใจในงาน จึงน่าจะเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้ จึงทำให้เป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้

ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานในประเทศไทย พบว่ามีการศึกษากับตำรวจ ครู พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร พยาบาล บุคลากรมหาวิทยาลัย และพนักงานธนาคาร (กาญจนา พันธุ์ศรีท้อม, 2559, 2561; พรเทพ จันทกรมล และ รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561; วริษฐา กองทรัพย์, 2561; วิภาพร ตันทสวัสดิ์, 2559; สุวิสา พลายแก้ว, พัฒน์ พิธิษฐเกษม, และ อัมพล ชูสนุก, 2561; หฤทัย ใจทา, 2557) แต่มีเพียงการศึกษาของ ณีฎฐ์ พัฒน์ ฐีระเวม (2563) เท่านั้น ที่ศึกษาแรงจูงใจกับความผูกพันในงานของข้าราชการเรือนจำกลางคลองเปรม ซึ่งผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ปัจจัยจูงใจสามารถพยากรณ์ความผูกพันในงานของข้าราชการเรือนจำกลางคลองเปรม ได้ร้อยละ 54.80 ส่วนปัจจัยค่าจูน ไม่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการเรือนจำกลางคลองเปรม ซึ่งผลการศึกษานำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน แต่หากมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานที่หลากหลายกับกลุ่มข้าราชการ จะเป็นการพัฒนาต่อยอดความรู้ด้านการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ นอกเหนือจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ข้าราชการ

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีวิทยา (Methodology) ที่ใช้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานกับกลุ่มข้าราชการ พบว่า ยังขาดกระบวนการศึกษาที่ได้มาซึ่งผลการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ ด้วยวิธีการวิจัยผสมวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบายรูปแบบติดตามผล (Explanatory sequential mixed method design) การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบายรูปแบบติดตามผล โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณระยะที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน แล้วจึงเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 2 เพื่อค้นหาคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและเพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยนำผลที่ได้ไปสรุปตีความร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์และสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการได้ครอบคลุมและมีความชัดเจนมากกว่าการศึกษาด้วยวิธีเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดแนวปฏิบัติหรือวิธีการในการสร้างความ

ยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ ควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) ภายใต้หลักการและแนวคิด การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ.2561-2565) และการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ต่อไป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ใช้รูปแบบการวิจัยผสมผสานวิธีแบบลำดับชั้นเชิงบรรยาย มีการวิจัย 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และ ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม

### **ความมุ่งหมายของการวิจัย**

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานตัวแปรส่งผ่าน
2. เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

### **ความสำคัญของการวิจัย**

#### **ความสำคัญเชิงทฤษฎี**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยการนำเอาแนวคิดทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกด้านพฤติกรรม คือ ความยึดมั่นผูกพันในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรร่วมกับแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Behavior) ของ อัลบานเนส (R. Albanese, 1981) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมในการทำงานเป็นผลมาจากปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันมีการศึกษาที่มีผลการวิจัยยืนยันเสถียรภาพของแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานได้เป็นอย่างดีแต่เพื่อเป็นการ



เพิ่มองค์ความรู้เชิงทฤษฎี ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาอิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยา และ ความพึงพอใจในงาน กับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพพนักงานและ คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ทำให้ผลการวิจัยช่วยขยายขอบเขตของ แนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมจากประสิทธิภาพพนักงานและ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานตัวแปรส่งผ่าน

### **ความสำคัญในเชิงปฏิบัติ**

ผลจากการศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพพนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อ ความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และผลการพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัด กระทรวงยุติธรรม หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานด้านการพัฒนาระบบ บริหารของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม สามารถนำไปวางแผนปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนา และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน แผนการสร้าง ความผูกพันของส่วนราชการ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการเพื่อเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ ข้าราชการต่อไป

### **ขอบเขตของการวิจัย**

#### **ขอบเขตของการวิจัยเชิงปริมาณ**

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย**

##### **ประชากร**

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการพลเรือนสังกัดกระทรวงยุติธรรม สังกัด ส่วนราชการระดับกรม ทั้งสิ้น 7 ส่วนราชการ ได้แก่ กรมคุมประพฤติ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กรมบังคับคดี กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมราชทัณฑ์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ จำนวน 17,124 คน

##### **กลุ่มตัวอย่าง**

1. กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ คือ ข้าราชการสังกัดส่วน ราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ สมการเชิงโครงสร้างโดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ควรอยู่ระหว่าง 10-20 เท่าต่อหนึ่งตัวแปรสังเกตได้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่

ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยมีทั้งหมด 19 ตัวแปร สามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 190-380 คน (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้จำนวน 400 คน แต่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำเป็นต้องส่งแบบสอบถามให้ส่วนราชการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมกลับคืน ซึ่งอาจมีสัดส่วนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาไม่เกินร้อยละ 70 ของแบบสอบถามที่ได้แจกจ่ายไป (Nulty, 2008) ผู้วิจัยจึงขดเซยจำนวนตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง ดังนั้นจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาไม่ควรน้อยกว่า 600 ตัวอย่าง ซึ่งข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม มีจำนวน 17,124 คน จึงคำนวณสัดส่วนจากจำนวนประชากร 17,124 คน ต่อจำนวนตัวอย่าง 600 ตัวอย่าง ได้เท่ากับจำนวนประชากร 29 คน ต่อ 1 ตัวอย่าง โดยพิจารณาส่วนราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 7 ส่วนราชการ และดำเนินการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) งานวิจัยคั้งนี้จึงเก็บข้อมูลตัวอย่างทั้งสิ้น 605 ตัวอย่าง

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การวิจัยระยะที่ 2 วิจัยเชิงคุณภาพ คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม คัดเลือกแบบเจาะจงจากกรมที่มีคะแนนระดับความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด จำนวน 15 คน

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ (Independent variable)

##### 1.1 ประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) ประกอบด้วย

- 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)
- 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)
- 1.1.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment)

##### 1.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ประกอบด้วย

- 1.2.1 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
- 1.2.2 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ
- 1.2.3 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน
- 1.2.4 ธรรมเนียมในองค์กร
- 1.2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- 1.2.6 การบูรณาการทางสังคม
- 1.2.7 การทำงานร่วมกัน
- 1.2.8 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม

## 2. ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator variable) ได้แก่

2.1 สัญญาทางจิตวิทยา (Psychological contract) ประกอบด้วย

2.1.1 สัญญาเชิงสัมพันธ์ (Relational contract)

2.1.2 สัญญาแบบสมดุล (Balanced Contract)

2.1.3 สัญญาระยะเปลี่ยนรูป (Transactional contract)

2.2 ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

2.2.1 ด้านอารมณ์ (Affective)

2.2.2 ด้านปัญญา (Cognitive)

## 3 ตัวแปรผล (Dependent variable)

3.1 ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ประกอบด้วย

3.1.1 ความขยันขันแข็ง (Vigor)

3.1.2 ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication)

3.1.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption)

### ขอบเขตของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ที่มีคะแนนระดับความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุดตามคุณสมบัติที่กำหนดจากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญที่มีความพร้อมและยินยอม จำนวน 15 คน คือ ผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลหรือที่ได้รับมอบหมายจำนวน 1 คน ผู้อำนวยการด้านพัฒนาบุคลากรหรือที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการหรือเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 คน และข้าราชการในสังกัดที่มีผลการประเมินดีเด่นไม่น้อยกว่า 3 หรือ 2 รอบการประเมินติดต่อกัน หรือได้รับรางวัลด้านพฤติกรรมการทำงานหรือด้านผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน มีความขยัน อดทน กระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ (กันยัธน์ญ์ สุชิน, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร, และ มานพ ชูนิล, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับนิยามและองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยแบ่งเป็นข้าราชการประเภทผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ระดับ

ชำนาญการ จำนวน 2 คน ระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน 2 คน ระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน และระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

## นิยามปฏิบัติการ

1. ประสพการณ์พนักงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในสภาพแวดล้อมของส่วนราชการตลอดระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการได้รับ เป็นเสริมแรงเชิงบวกแก่ข้าราชการเพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อสถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมั่นใจเมื่อเพื่อนหรือแขกมาเยี่ยม มีความยืดหยุ่น และสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้หลากหลาย

1.2 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อเทคโนโลยีที่ใช้ในที่ทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อุปกรณ์พกพา หูฟัง ที่ทำให้ข้าราชการสามารถเข้าถึงการใช้งานได้ อุปกรณ์เทคโนโลยีมีคุณภาพ ปลอดภัย คล่องตัว คุ่มค่าและตอบสนองการใช้งานที่ตรงตามความต้องการเพื่อการพัฒนางาน

1.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อบรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวก ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ทำให้ข้าราชการมั่นใจที่จะแนะนำส่วนราชการให้ผู้อื่น

การวัดประสพการณ์พนักงาน ประเมินจากแบบวัดผู้วิจัยเรียบเรียงและพัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดประสพการณ์พนักงาน ของมอร์แกน (Morgan, 2017) แบบวัดของอาเหม็ด (Ahmed, 2021), มิเรียม (Miriam, 2020) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสพการณ์พนักงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูง แสดงว่าเป็นผู้ที่ระดับการประเมินประสพการณ์พนักงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ข้าราชการมีการรับรู้ต่อชีวิตในการทำงานองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการ ประกอบด้วย

2.1 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ

2.2 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง ข้าราชการได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงานและสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง

2.3 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ข้าราชการได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ธรรมเนียมในองค์กร หมายถึง ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรมภายใต้กฎระเบียบในการปฏิบัติงานทั้งผู้บังคับบัญชาและข้าราชการที่ปฏิบัติราชการ

2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ข้าราชการสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ระหว่างเวลางาน เวลาครอบครัว เวลาสังคม หาเวลาว่างทำกิจกรรมร่วมกันในครอบครัวและเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของสังคมนอกเหนือจากการทำงาน

2.6 การบูรณาการทางสังคม หมายถึง ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือสังคม เพื่อประโยชน์ในสาธารณะ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคม

2.7 การทำงานร่วมกัน หมายถึง การทำงานที่ปราศจากอคติ ไม่แบ่งชนชั้น ทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรและส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีลักษณะยอมรับซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.8 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ข้าราชการได้รับ เกิดจากการพิจารณาถึงความยาก ง่าย ความรู้ ทักษะที่จะต้องใช้ในการทำงานได้รับการประเมินอย่างเป็นธรรม ตรงกับความต้องการและเพียงพอต่อการใช้จ่าย

การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประเมินจากแบบวัดผู้วิจัยเรียบเรียงและพัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ วอลตัน (Walton, 1974) แบบวัดของสราวดี แสงแสง (2559) เซลาฮัตติน (Kanten & Sadullah, 2012) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ 2) การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 3) การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน 4) ธรรมเนียมในองค์กร 5) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 6) การบูรณาการทางสังคม

7) การทำงานร่วมกัน 8) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 51 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่า เป็นผู้มีระดับการประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า

3. สัญญาทางจิตวิทยา หมายถึง ความเชื่อและความคาดหวังของข้าราชการที่เกิดจากการรับรู้และความเข้าใจของข้าราชการในการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนต่อส่วนราชการและบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการต่อตน ประกอบด้วย

3.1 สัญญาเชิงความสัมพันธ์ หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการต่อส่วนราชการภายใต้ความไว้วางใจ อุทิศตน มอบความจงรักภักดีให้แก่ส่วนราชการ ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี ในขณะที่ส่วนราชการมีหน้าที่จ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ

3.2 สัญญาแบบสมมูล หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการ ในการพัฒนาทักษะ สมรรถนะที่ตอบสนองของส่วนราชการและตลาดแรงงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การโยกย้าย การเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง

3.3 สัญญาระยะเปลี่ยนรูป หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ แสดงถึงความไม่แน่นอน การปกปิดข้อมูล ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ รู้สึกเคลือบแคลงต่อความสัมพันธ์ ส่วนราชการต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการเสื่อมถอยลง

การวัดสัญญาทางจิตวิทยา ประเมินจากแบบวัดที่ผู้วิจัยเรียงเรียงและพัฒนาข้อคำถาม จากองค์ประกอบสัญญาทางจิตวิทยาตามแนวคิดของรูสโซ (Rousseau) แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาฉบับที่ 3 (2008) ของ รูสโซ (Rousseau) แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาของ โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) สัญญาเชิงความสัมพันธ์ 2) สัญญาแบบสมมูล 3) สัญญาระยะเปลี่ยนรูป มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้



คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินสัญญาทางจิตวิทยาสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า

4. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของข้าราชการที่มีต่องานของตน ผ่านประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย

4.1 ความพึงพอใจในงานด้านปัญญา หมายถึง การรับรู้ ความคิดของข้าราชการที่มีต่องานซึ่งเกี่ยวกับมุมมองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน

4.2 ความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกและอารมณ์ของข้าราชการ ทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

การวัดความพึงพอใจในงาน ประเมินจากแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาคำถามจาก แบบวัดดัชนี Brief Index of Affective Job Satisfaction วัดองค์ประกอบด้านอารมณ์ และแบบวัดความพึงพอใจในงานในงานฉบับ Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) วัดองค์ประกอบทางปัญญา และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ด้านอารมณ์ และด้านปัญญา มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 22 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า

5. ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการที่แสดงถึงการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ ประกอบด้วย

5.1 ความขยันขันแข็ง หมายถึง ข้าราชการมีพลังงานในการทำงานสูง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และมีความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน

5.2 ความทุ่มเทในการทำงาน หมายถึง ข้าราชการมีความกระตือรือร้น กระตือรือร้น มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ

5.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน หมายถึง ข้าราชการมีสมาธิในการทำงานสูง จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน งานเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตจนไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้

การวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ประเมินจากแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจาก องค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของ เซาเฟลิและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน Utrecht work engagement scale (UWES) แบบวัด

ความยึดมั่นผูกพันในงานของ (อรพินทร์ ชูชม, 2557b) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของ (กาญจนา พันธุ์ศรีทুম, 2559) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความขยันขันแข็ง 2) ความทุ่มเทในการทำงาน 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิกเคอร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 นาน ๆ ครั้ง - 5 ทุกครั้ง การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินความยึดมั่นผูกพันในงานสูงกว่าที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อ  
ดังนี้

1. กระทรวงยุติธรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพพนักงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา
6. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
7. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน
8. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงกรณีศึกษา
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย
10. สมมติฐานการวิจัย

#### 1. กระทรวงยุติธรรม

กระทรวงยุติธรรม เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 “ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรมเสริมสร้างและอำนวยความยุติธรรมในสังคม และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม” มีพันธกิจในการกำหนดนโยบายและแผน ทิศทางการพัฒนา ให้บริการงานยุติธรรม เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรม และบูรณาการงานยุติธรรม พัฒนาพฤติกรรมนิสัยผู้กระทำผิดให้เป็นคนดี และอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างปกติสุข สนับสนุนการป้องกันอาชญากรรม และปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ บูรณาการการแก้ไขปัญหายาเสพติดอย่างเป็นระบบเพื่อให้สังคมปลอดภัยจากยาเสพติด พัฒนาระบบการยุติธรรมทุกลำดับชั้น ยกเว้นการพิจารณาพิพากษาคดีตลอดจนดำเนินการพัฒนาทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหาคriminal ความขัดแย้ง นอกจากนี้ที่มีอยู่ในกระบวนการยุติธรรมทั้งในทางแพ่งและทางอาญา พัฒนาระบบงานสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ งานนิติวิทยาศาสตร์ งานบังคับคดี งานฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ งานวางทรัพย์ งานคุมประพฤติ งานบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิด และผู้ติดยาเสพติดงานพิทักษ์คุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพเด็ก

เยาวชนและครอบครัว งานไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทในชุมชน อนุญาตตุลาการ วิธีการเพื่อความปลอดภัย การชะลอการฟ้อง การพักการลงโทษ งานกิจกรรมชุมชน คุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การกำกับ ดูแลและการบังคับใช้ กฎหมาย โดยเน้นการคุ้มครองสวัสดิภาพของเด็กและเยาวชน ประชาชน พยานเหยื่ออาชญากรรม ผู้ต้องหา จำเลย มีหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ดังนี้ 1.กลุ่มภารกิจด้านอำนวยความสะดวกยุติธรรม ประกอบด้วย กรมสอบสวนคดีพิเศษ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ 2.กลุ่มภารกิจด้านบริหารความยุติธรรม ประกอบด้วย กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กรมบังคับคดี และ 3.กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย ประกอบด้วย กรมคุมประพฤติ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมราชทัณฑ์ สำหรับหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม คือ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด และมีหน่วยงานไม่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม คือ สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย หรือ สทท : Thailand Institute of Justice – TIJ (กระทรวงยุติธรรม, 2560)

มิติคุณภาพชีวิตในการทำงานในระบบราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ในมาตรา 34 ที่บัญญัติว่า “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี และในมาตรา 70 บัญญัติว่า ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพชีวิต และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลิตภาพตามภารกิจของรัฐ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตอบสนองต่อบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง ข้าราชการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการ 1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการต้องทำให้มีความสุขในการทำงานและมีความสมดุลระหว่างในชีวิตและการทำงาน ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และขีดสมรรถนะของส่วนราชการ 2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทำงานสนองภาครัฐและประชาชน สุขของประชาชน 3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการมีความสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้พัฒนากรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย นำไปปรับใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับหน่วยงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลของข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นเครื่องมือตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตภายใต้กรอบแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน มี 4 มิติ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ, ม.ป.ป.)

มิติที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจเพื่อสร้างสรรค์และส่งมอบผลสัมฤทธิ์ของงานแก่ประชาชน และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย

1.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และให้ข้าราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการปรับปรุงสถานที่ให้ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีบรรยากาศที่ดี จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานและอุปกรณ์ที่ทันสมัย สถานที่ทำงานปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ

1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดระบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน การจัดทำมีระบบ พี่เลี้ยง การสอนงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำ จัดทำคู่มือ เอกสารและแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสมรรถนะของข้าราชการ

1.3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มีหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้โปร่งใส และเป็นธรรม สร้างความมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง การโอนย้าย การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ข้าราชการพร้อมทุ่มเททำงานเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร การนำระบบกลไกและวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ มาดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการวางมาตรการส่งเสริมการทำงานที่บ้าน พัฒนาข้าราชการทุกระดับอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีการวัดและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างจริงจัง

มิติที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านส่วนตัว - ให้ข้าราชการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

2.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพที่ดี ข้าราชการมีความรู้ สามารถดูแล ป้องกัน รักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัวได้ ข้าราชการมี

ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัว ข้าราชการและครอบครัวมีสุขภาพที่ดี จัดกิจกรรม สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพการบริหารจัดการความเครียด และทักษะการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม การตรวจสุขภาพประจำปี ตรวจคัดกรองระดับความแข็งแรงของสุขภาพ รวมทั้งอาจจัดให้มีหน่วยบริการตรวจ รักษาพยาบาลเบื้องต้นภายในส่วนราชการหรือระหว่างส่วนราชการ สร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิต

2.2 เสริมสร้างให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวและสังคม การหย่าร้างลดลง กำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงาน ได้แก่ การจัดเวลาการทำงานให้ยืดหยุ่น การสนับสนุนการทำงานที่บ้าน และกำหนดวันอาทิตย์เป็นวันครอบครัว

มิติที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม – เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีในองค์กร

3.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ส่วนราชการมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม และเสริมสร้างให้ข้าราชการเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ส่วนราชการมีนโยบายและดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการสร้างและร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กร จัดกิจกรรมนันทนาการ และการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและข้าราชการ พัฒนาระบบการสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ ในนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง พัฒนาช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลาย เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และธรรมชาติของบุคลากร

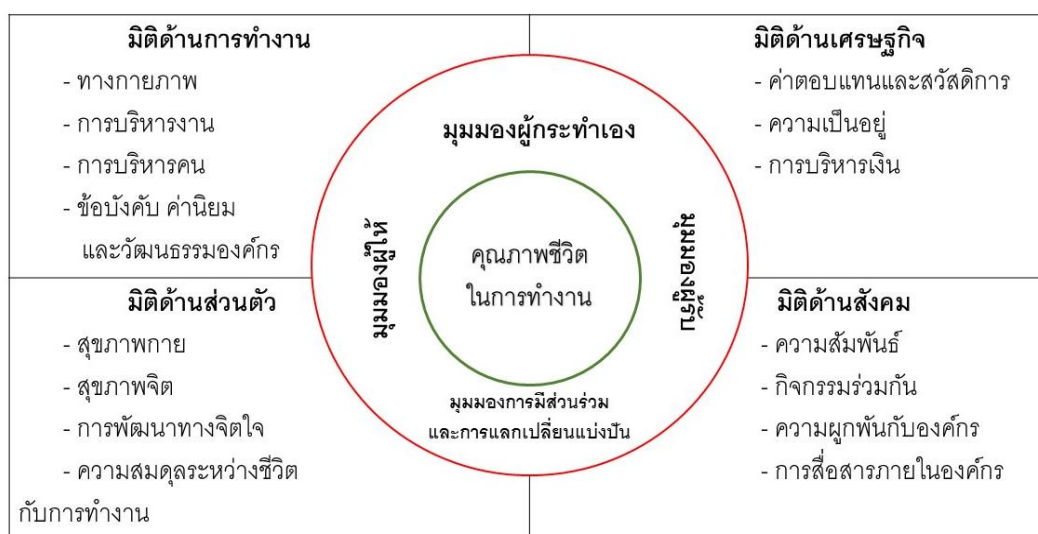
3.2 ส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรัก และความสามัคคี ภายในองค์กร มีจิตสำนึกที่ดีและมุ่งกระทำประโยชน์ต่อส่วนรวมเพิ่มขึ้น กิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ กิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ทักษะศึกษา สังสรรค์และสนทนากันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ กิจกรรมบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ในรูปแบบที่หลากหลาย

มิติที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ - เพื่อให้ข้าราชการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

4.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออม และดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีความรู้ด้านการวางแผน และการบริหารจัดการการเงินส่วนบุคคล ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพเสริมนอกเวลาราชการ

4.2 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ ส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ ได้แก่ การจัดสหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้าสวัสดิการ การสงเคราะห์ข้าราชการเกี่ยวกับค่าอาหาร ค่าเดินทาง และกรณีประสบภัยพิบัติ

โดยมีตัวเชื่อม 4 มุมมอง ที่เชื่อมโยงองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานแต่ละมิติ ได้แก่ มุมมองผู้กระทำเอง มุมมองผู้ให้ มุมมองผู้รับ และมุมมองการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปัน



ภาพประกอบ 1 มิติคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2550)

จากการศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานครั้งนี้ กระทรวงยุทธธรรมสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ข้าราชการในสังกัดมีความยึดมั่นผูกพันใน

งานด้วยการสร้างความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ให้ข้าราชการได้รับประสบการณ์พนักงานที่ดี พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของราชการที่ตอบสนองต่อความต้องการและบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหารราชการ และให้ข้าราชการมีกำลังใจในการปฏิบัติราชการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตภาพตามภารกิจของกระทรวง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

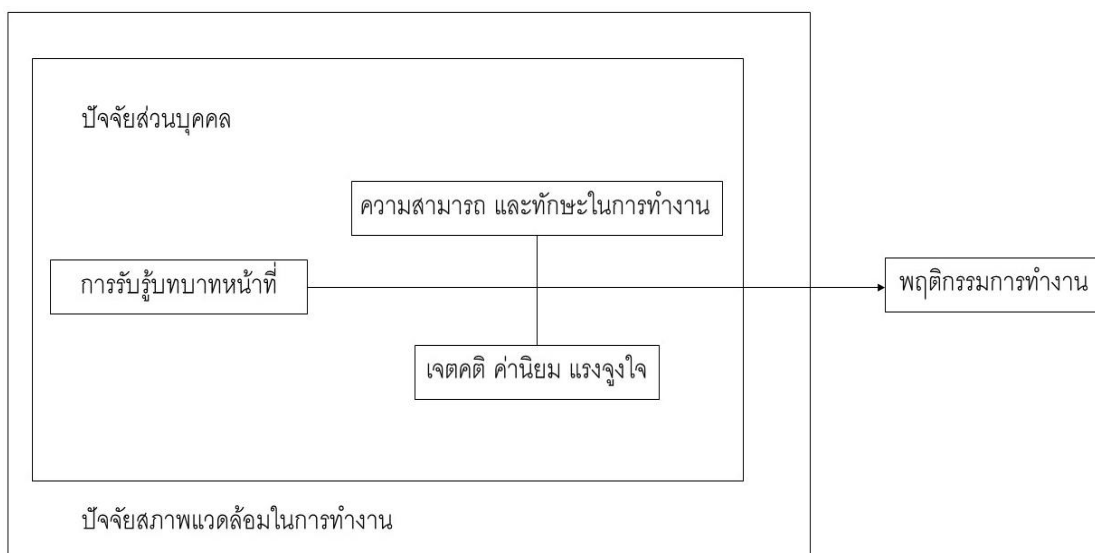
จากการศึกษามุมมองเชิงทฤษฎีพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Behavior) ของ อัลบานเนส (Albanese, 1981) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานเป็นผลมาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของพนักงานก่อให้เกิดความสำเร็จต่องานโดยตรงและพฤติกรรมนั้นยังรวมไปถึงพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยปัจจัยส่วนบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่ง อัลบานเนส (Albanese) ได้กำหนดแบบจำลองพฤติกรรมการทำงาน โมเดลนี้ยืนยันว่าปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล ได้แก่ การรับรู้บทบาทหน้าที่ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยมและแรงจูงใจ ในขณะที่ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล (Albanese, 1981; Ungsinun et al, 2017) ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถ ของบุคคลที่จะนำมาใช้ในการทำงานจนสำเร็จลุล่วง การรับรู้บทบาทและหน้าที่ เป็นการทำงานที่บุคคลรู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองรวมถึงจุดประสงค์ของงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องโดยมีความสามารถในการจัดการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และเจตคติ ค่านิยม และแรงจูงใจ เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่ก่อให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับใกล้ เช่น สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานที่ทำ เป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมระดับใกล้มีอิทธิพลอย่างมากต่อปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมระดับกลาง เช่น จุดประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร ลักษณะภาวะผู้นำ การพึ่งพาซึ่งกันและกัน



ระหว่างกลุ่ม และสภาพแวดล้อมระดับไกล (ภายนอกองค์กร) เช่น สภาพการแข่งขันในตลาด ในสังคมขณะนั้น เศรษฐกิจ การเมือง โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

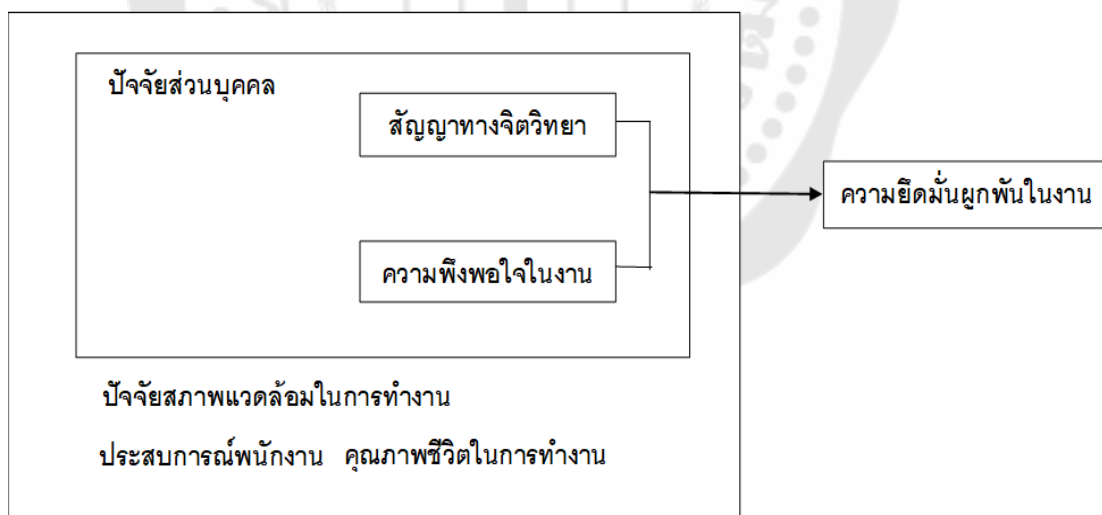


ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

ที่มา : อัลบานเนส (Albanese, 1981)

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Behavior) ของ อัลบานเนส (Albanese) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ ยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการที่แสดงพฤติกรรมทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ มุ่งมั่น พยายามปฏิบัติราชการเพื่อสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ โดยความยึดมั่นผูกพันในงานมีสาเหตุ จากปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการรับรู้บทบาทหน้าที่ คือ สัญญาทางจิตวิทยา ที่เป็นการรับรู้ของ ข้าราชการเกี่ยวกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อกันระหว่างข้าราชการกับส่วนราชการ ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น พยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ (Oyebanjo, 2021) และด้านเจตคติ คือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นอารมณ์ทางบวกของข้าราชการที่เกิดกับงานที่รับผิดชอบหรือที่ ได้ปฏิบัติส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2559) โดยปัจจัยส่วน บุคคลจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (R. Albanese, 1981) ซึ่งปัจจัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสมทั้งทางด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านจิตใจ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับสัญญาทางจิตวิทยา (Retno et al., 2019; Seckin, 2018) และความพึงพอใจในงาน (Ahmed, 2021; Rostami et al., 2021; ศุภลักษณ์ พรหมศร, 2558) นอกจากนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านปัจจัยส่วนบุคคล (R. Albanese, 1981) ซึ่งได้มีการศึกษาบทบาทของสัญญาทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่าสัญญาทางจิตวิทยา สามารถเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบพระเดชพระคุณ (คุณธรรมและเผด็จการ) และการลาออก (Liao et al., 2017) และความพึงพอใจในงาน สามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านของบรรยากาศองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ดวงใจจันทร์ดาแสง, 2561) จะเห็นได้ว่าทั้งสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน สามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับพฤติกรรมการทำงานได้ ดังนั้นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการศึกษา จึงศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ ประสิทธิภาพพนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานแปรส่งผ่าน แสดงเป็นภาพกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดงานวิจัยดัดแปลงจาก อัลบานเนส (Albanese, 1981)

ที่มา : อัลบานเนส (Albanese, 1981)



### 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์พนักงาน

#### 3.1 ความหมายของประสบการณ์พนักงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์พนักงาน ได้มีผู้ให้ความหมาย ประสบการณ์พนักงานว่า ประสบการณ์พนักงาน คือ ความคาดหวัง ความรู้สึก การรับรู้ และอารมณ์ของพนักงานผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งให้การเสริมแรงเชิงบวกแก่พนักงานเพื่อพัฒนา เกิดความผูกพันและรักษาไว้ภายในองค์กร (Itam & Ghosh, 2020) เป็นปฏิสัมพันธ์ของพนักงานกับทีม ผู้จัดการ เทคโนโลยีเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดที่มีให้ในที่ทำงาน (Tegze, 2019) ความคาดหวัง ความรู้สึกและการรับรู้ที่พนักงานมีเกี่ยวกับองค์กรที่พนักงานทำงาน (Maylett, 2017) ตลอดจนการเชื่อมต่อกับพนักงานกับองค์กรในทุกปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรกในฐานะผู้มีโอกาสเป็นพนักงานใหม่ ไปจนถึงการมีปฏิสัมพันธ์ครั้งสุดท้ายหลังจากสิ้นสุดการจ้างงาน (Yohn, 2018) ที่พนักงานได้รับในช่วงวงจรชีวิตของพนักงาน (Plaskoff, 2017) ซึ่งการออกแบบองค์กรของพนักงานภายใต้ความคาดหวังและความต้องการเหล่านั้น องค์กรสามารถออกแบบและสร้างได้โดยการสร้างประสบการณ์องค์กร (Experiential Organization) ซึ่ง “องค์กรที่มีประสบการณ์ คือ องค์กรที่ได้รับการออกแบบ (ใหม่) ให้รู้จักพนักงานอย่างแท้จริง และเชี่ยวชาญด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการสร้างสถานที่ทำงานที่พนักงานต้องการ และไม่ต้องการมาทำงาน (Morgan, 2017) เป็นการรับรู้ภาพรวมของชีวิตในที่ทำงาน พนักงานต้องการความคงที่ ได้รับข้อเสนอแนะการดำเนินการ และการติดตามการดำเนินการโดยเป็น “ชุดของการรับรู้ที่พนักงานมีเกี่ยวกับประสบการณ์ในที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อปฏิสัมพันธ์กับองค์กร” (IBM, 2016)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าประสบการณ์พนักงานเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์พนักงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในสภาพแวดล้อมของส่วนราชการตลอดระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการได้รับ เป็นเสริมแรงเชิงบวกแก่ข้าราชการเพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ

#### 3.2 องค์ประกอบประสบการณ์พนักงาน

จาค็อบ มอร์แกน (Jacob Morgan) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสบการณ์พนักงานจากองค์กรชั้นนำทั้งหมด 252 องค์กร จากการศึกษา มอร์แกน ได้พัฒนาดัชนีประสบการณ์พนักงาน (EXI) คนแรกของโลก ซึ่งทำการทดสอบและให้คะแนนองค์กรเหล่านั้นผ่าน 17 ตัวแปรที่จัดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม สภาพแวดล้อมประสบการณ์พนักงาน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม พบว่า แต่ละกิจกรรมขององค์กร กำหนดรูปแบบประสบการณ์ของพนักงานและปรากฏอย่างน้อยหนึ่งในสามของประเภท สภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยองค์กรที่มุ่งสร้างประสบการณ์พนักงานควรเริ่มต้นกระบวนการนี้ด้วยการกำหนดเหตุผลที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นรากฐานสำหรับโครงสร้างสภาพแวดล้อม ประสบการณ์พนักงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมประสบการณ์ของพนักงานทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ มีผลกระทบต่อพนักงานและองค์กร ดังนี้ (Miriam, 2020; Morgan, 2017)

3.2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) สถานที่ทำงานที่ องค์กรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ รวมถึงความพอใจของอุปกรณ์การทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของพนักงานและยอดผลผลิตและบริการขององค์กร ให้พนักงานรู้สึกที่สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่อยากพาเพื่อนมาเยี่ยมชม (Choose to Bring friends or visitors) เป็นแนวทางที่องค์กรรับรู้พนักงานมีความภาคภูมิใจและมั่นใจในที่ทำงาน และให้มีความยืดหยุ่น (Offers flexibility) ในการเลือกเวลาและสถานที่ทำงาน องค์กรที่สูญเสียสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและแทนที่ด้วยการ บูรณาการชีวิตการทำงาน ทำให้มีผลผลิตมากขึ้น การหมุนเวียนที่ลดลง และสุขภาพพนักงานดีขึ้นมีความสุขและพึงพอใจ สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร (Organization's Values are Reflected) ว่าเป็นสถานที่ทำงานที่ทุกคนมีแนวทางวิถีร่วมกัน

3.2.2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) ประกอบด้วยเทคโนโลยีทั้งหมดที่ใช้ในที่ทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์เดสก์ท็อป ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่ายหรือแม้แต่กระดาษและปากกา ที่ทุกคน สามารถใช้ประโยชน์ได้ (Availability to Everyone) มีเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ (Consumer Grade Technology) ปลอดภัย คล่องตัว คุ้มค่า มีประโยชน์และมีมาตรฐาน จะทำให้พนักงานสามารถคิดพัฒนางานและยังช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความทันสมัยและกระตือรือร้นในการทำงาน การสร้างเทคโนโลยีในการทำงานที่ยอดเยี่ยมคือการสร้างจากความต้องการของพนักงาน

3.2.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) เป็นสภาพแวดล้อมเดียวที่มีอยู่เสมอ ไม่ว่าองค์กรจะเลือกควบคุมหรือไม่ก็ตาม เป็นบรรยากาศโดยรวมขององค์กร เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่วนใหญ่กำหนดพฤติกรรมพนักงานแม้กระทั่งวิธีการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรต้องได้รับการมองในแง่บวกจากพนักงาน (Company is viewed positively) และพนักงานต้องรู้สึกมีคุณค่าอย่างแท้จริง (Employee feel valued) จึงจะรักงานรักองค์กร มีจิตสำนึก ความรู้สึกถึงความถูกต้องของเป้าหมาย (Legitimate sense of purpose) ให้พนักงาน

รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Everyone feel like they are part of team) จะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นในการแสดงความคิดเห็น เชื่อในความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก (Believes in diversity and Inclusion) ทั้งที่มีความหลากหลายตามศาสนา เชื้อชาติ อายุ รสนิยมทางเพศ และอื่น ๆ ช่วยให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่ดี โดยเฉพาะหากผู้บริหารและหัวหน้าทำหน้าที่เป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Executives and Manager are Coach's and Mentors) ดูแลการเติบโตและช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จ ดูแลด้านสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (Dedicated to employee Health and wellness) ทั้งจิตใจและร่างกายของพนักงาน พนักงานจะทำงานได้ดีซึ่งทำที่สุดแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การขาดงานน้อยลงและอัตราการลาออกลดลง

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์พนักงานข้างต้น สรุปได้ว่า ประสบการณ์พนักงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในสภาพแวดล้อมของส่วนราชการตลอดระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการได้รับ เป็นสิ่งเสริมแรงเชิงบวกแก่ข้าราชการเพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ ซึ่งจากการศึกษาประสบการณ์พนักงานตามแนวคิดของ มอร์แกน (Morgan, 2017) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบประสบการณ์พนักงาน ไว้ 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบของประสบการณ์พนักงานในการศึกษาครั้งนี้ ตามแนวคิดของ มอร์แกน (Morgan, 2017) 3 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อสถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน อาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมั่นใจเมื่อเพื่อนหรือแขกมาเยี่ยม มีความยืดหยุ่น และสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้หลากหลาย 2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อเทคโนโลยีที่ใช้ในที่ทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อุปกรณ์พกพา หูฟัง ที่ทำให้ข้าราชการสามารถเข้าถึงการใช้งานได้ อุปกรณ์เทคโนโลยีมีคุณภาพปลอดภัย คล่องตัว คุ้มค่าและตอบสนองการใช้งานที่ตรงตามความต้องการเพื่อพัฒนางาน และ 3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการต่อบรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวก ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ทำให้ข้าราชการมั่นใจที่จะแนะนำส่วนราชการให้ผู้อื่น

### 3.3 การวัดประสพการณ์พนักงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประสพการณ์พนักงาน มีผู้พัฒนาแบบวัดประสพการณ์พนักงานตามองค์ประกอบจากแนวคิดของมอร์แกน (Morgan) 3 องค์ประกอบ ดังนี้ อาเหม็ด (Ahmed, 2021) มีจำนวน 21 ข้อคำถาม รูปแบบมาตราประเมินค่า (Likert Scale) จำนวน 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่สำคัญ 2 หมายถึงสำคัญน้อย 3 หมายถึงสำคัญ 4 หมายถึง สำคัญมาก และ 5 หมายถึงสำคัญมากที่สุด มีค่าระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .91 และ มิเรียม (Miriam, 2020) มีจำนวน 17 ข้อคำถาม ประกอบด้วยมาตราประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับโดยที่ 1 หมายถึงไม่ต้องการ 5 หมายถึง ต้องการที่สุด มีค่าระดับความเชื่อมั่นทุกข้อมากกว่า .70

จากการศึกษาข้างต้นมีผู้พัฒนาแบบวัดประสพการณ์พนักงานตามองค์ประกอบของ มอร์แกน (Morgan, 2017) ทั้ง 3 องค์ประกอบ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงพัฒนาแบบวัดประสพการณ์พนักงานจากองค์ประกอบของมอร์แกน (Morgan, 2017) 3 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี 3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดประสพการณ์พนักงานของอาเหม็ด (Ahmed, 2021) แบบวัดประสพการณ์พนักงานของมิเรียม (Miriam, 2020) มีค่าระดับความเชื่อมั่นมากกว่า .70 และพัฒนาข้อคำถามจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยปรับปรุงและพัฒนาแบบวัดให้สอดคล้องกับบริบทของการวิจัย

### 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของประสพการณ์พนักงานต่อสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน

เราและคณะ (Rao, et al. 2019) ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์พนักงาน สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรม ปัจจัยกำหนดการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา จากการศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างประสพการณ์พนักงานด้านสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมต่อการรับรู้การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา จากการวิเคราะห์พบว่า ค่านิยมและบรรทัดฐานมีความสำคัญกับการรับรู้ถึงความยุติธรรม และความไว้วางใจต่อการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาขององค์กร สอดคล้องกับ เร็ตโน และคณะ (Retno et al., 2019) ศึกษาบทบาทของสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมต่อสัญญาทางจิตวิทยา (สัญญาเชิงธุรกรรม สัญญาเชิงสมดุล และสัญญาเชิงสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรและสัญญาทางจิตวิทยา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมกับสัญญาทางจิตวิทยา สามารถแสดงผลได้ว่าปัจจัยเอกลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและสำคัญมากกับสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีผลร้อยละ 10.60

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานต่อความพึงพอใจในงาน และความยืดหยุ่นผูกพันในงาน พบการศึกษาของ อาเหม็ด (Ahmed, 2021) ศึกษาประสบการณ์พนักงานและการทำงานที่คล่องตัว วิธีปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ พบว่า การให้พนักงานมีประสบการณ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น อยู่กับองค์กรนานขึ้นและทำงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของราสมูเลียและซิติ (Rasmulia & Siti, 2021) ศึกษาคำบรรยายลักษณะงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ประสบการณ์การทำงาน และความสามารถในการทำงานตามข้อผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาพบว่า คำบรรยายลักษณะงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน ความยืดหยุ่นผูกพันในงานส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน กอตเซ่ และเนล (Kotzé, van der Westhuizen, & Nel, 2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์พนักงานในการจัดการประสิทธิภาพของงานและความยืดหยุ่นผูกพันในงานในองค์กรในแอฟริกาใต้ พบว่า การจัดการประสิทธิภาพของงาน ด้วยการเสริมอำนาจประสบการณ์ของพนักงานสามารถทำนายความยืดหยุ่นผูกพันในงานได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์พนักงานเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความยืดหยุ่นผูกพันในงาน แต่ไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับ ประสบการณ์พนักงานที่มีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยาโดยตรง แต่พบการศึกษาเกี่ยวกับ ประสบการณ์พนักงานที่เป็นสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของประสบการณ์พนักงาน ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่าประสบการณ์พนักงานซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดว่าประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงานและความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม



#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

##### 4.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้มีผู้ความหมาย คุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็นลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมปรับปรุงการทำงานในแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ให้ความสำคัญต่อความพอใจในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมด้านบุคคล และด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานที่ดี (ปิยกนิฐ์ ไซติวินิช (2560); นราทิพย์ ผินประดับ, 2562) และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจและวางแผนชีวิตการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม ให้บุคลากรมีบทบาทในการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Siagian, 2012) ซึ่งสมาชิกในองค์กรได้ทำงานที่ตอบสนองความต้องการผ่าน ประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์นั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (สรวาลี แสงแสง (2559) คุณภาพชีวิตยังสามารถกำหนดเป็นคุณภาพของความสัมพันธระหว่างบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ ออกแบบชีวิตของตนในที่ทำงาน (Inda, 2013) โดยสภาพแวดล้อมความเป็นส่วนตัว สังคม ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Mitchell, 2012) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mutiarita Rita Perangin-Angin, 2020)

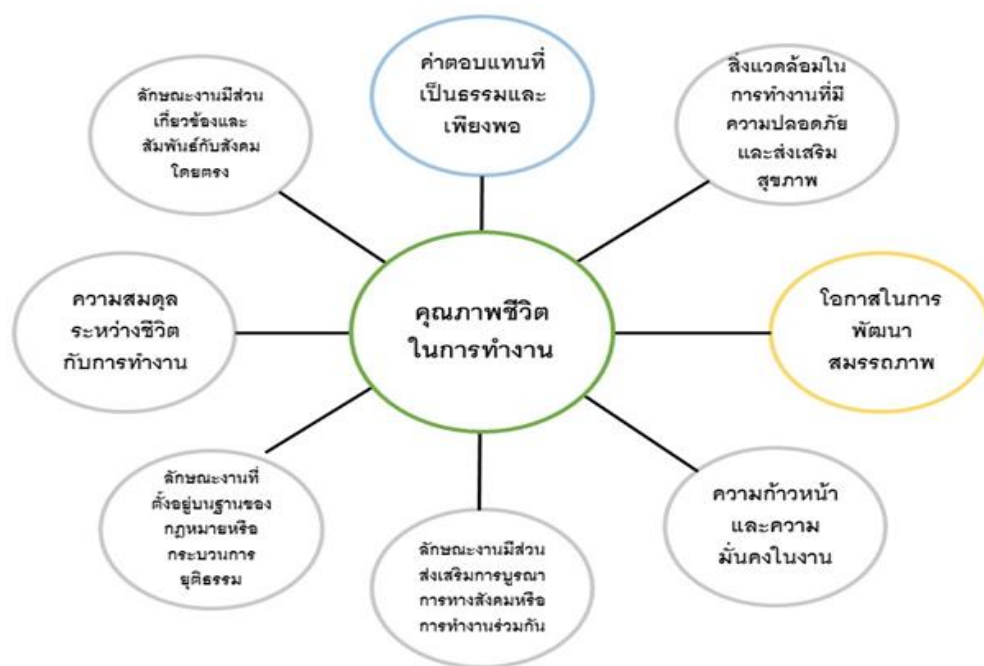
นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานยังเป็นความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่องค์กรสามารถทำให้อุปกรณ์ผ่อนคลาย และรักษาสมดุลในชีวิตควบคู่ไปกับการทำงานได้ เช่น บริษัท eBay ได้จัดให้มีห้องสวดมนต์และทำสมาธิ ที่บุคลากรสามารถใช้ระหว่างวันทำงานได้ บริษัท Google และ Apple จัดให้มีห้องเรียนการทำสมาธิเพื่อช่วยให้อุปกรณ์จัดการกับความเครียด และพัฒนาศักยภาพ (Bohainder, 2013) รวมถึงเนื้อหา งาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการจ่ายเงิน รางวัล โอกาสฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ อาชีวนามัยและความปลอดภัย ความเครียดในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการเงินเท่านั้น แต่รวมถึงเงื่อนไขของการจ้างงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความกดดันในงาน (Raj, Dev, & Dhruva, 2010)

จากความหมาย ข้างต้น จะเห็นได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัย สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้แสดง

พฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อชีวิตในการทำงานที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการ

#### 4.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ริชาร์ด อี.วอลตัน (Richard E. Walton) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ 8 ประการ ดังนี้ (Chaterine, 2018; Conway et al., 2014; Inda, 2013; Kabilapat, 2011; Sinha & Phil, 2012; Walton, 1973)



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ที่มา : วอลตัน (Walton, 1974)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ เนื่องจากบุคคลทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และมุ่งทำงานเพื่อได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตรอด นอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทน มนุษย์ยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่บ่งชี้ว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การมีความเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม ซึ่งจะประเมินจากค่าตอบแทนกับภาระงานและพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับกับงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ



2. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ พนักงานควรปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุ โดยสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัย และให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย และควรที่จะกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย

3. โอกาสการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง คือ งานที่ต้องเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะอย่างกว้างขวางมีอิสระในการทำงานและควบคุมตนเองได้ มีโอกาสรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีโอกาสร่วมวางแผน หรือตัดสินใจในงาน โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ได้แก่ การมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้า ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความมั่นคงในการทำงานนั้นเป็นส่วนสำคัญ ทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร หรือทำงานไปจนกระทั่งเกษียณอายุ

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานมีลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและงานนั้นช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือ สิทธิของพนักงาน (Rights) สิทธิส่วนบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ และเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน สิทธิในการปกป้องข้อมูลเฉพาะตน ความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบ ค่าตอบแทน การเคารพต่อความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาค มีเสรีภาพในการพูด และมีการปกครองด้วยระเบียบ ข้อบังคับ ภายใต้กฎหมายที่ถูกต้อง

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงาน ให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสมเพื่อให้เวลากับการพักผ่อน ครอบครัวยุ และการทำงานกิจกรรมอื่น

8. ลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคม คือ กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม ทำประโยชน์ต่อส่วนรวม เสียสละเวลา หรือสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์แก่สังคมจึงจะทำให้ชีวิตมีคุณค่าต่อสังคม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน สรุปได้ว่าเป็นการรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อชีวิตในการทำงาน ซึ่ง วอลตัน (Walton) ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 8 องค์ประกอบการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ วอลตัน 8 องค์ประกอบ คือ 1. การทำงานที่มีความปลอดภัยส่งเสริมสุขภาพ 2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 3. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน 4. ธรรมเนียมในองค์กร 5. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 6. การบูรณาการทางสังคม 7. การทำงานร่วมกัน และ 8. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม

#### 4.3 การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำเสนอแนวทางของเครื่องมือในการศึกษา ดังนี้ สราวลี แชนแสวง (2559) พัฒนาแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากแนวคิดของ วอลตัน มี 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง สังคมสัมพันธ์ ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 38 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่ระดับ .943 และกันเต็นและซาดุลลาห์ (Kanten & Sadullah, 2012) พัฒนาแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน 8 ด้าน ตามแนวคิดของ วอลตัน เช่นกัน มีข้อคำถามจำนวน 22 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) จำนวน 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .87

จากการศึกษาข้างต้น พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ล้วนเป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแนวคิดของ วอลตัน (Walton) สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาข้อคำถามจากองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ วอลตัน 8 องค์ประกอบ คือ 1. การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ 2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 3. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน 4. ธรรมเนียมในองค์กร 5. ความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน 6. การบูรณาการทางสังคม 7. การทำงานร่วมกัน 8. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม เนื่องจากมีผู้ศึกษาและพัฒนาใช้กันอย่างแพร่หลาย และพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ สราวลี แชนแสวง (2559) และแบบวัดคุณภาพชีวิต

ในการทำงาน ของ กันเต็นและซาดุลลาห์ (Kanten & Sadullah, 2012) เนื่องจากพัฒนาจากองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของ วอลตัน (Walton) 8 องค์ประกอบ มีค่าระดับความเชื่อมั่นมากกว่า .07 และพัฒนาข้อคำถามจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามให้สอดคล้องกับบริบทของการวิจัย

#### 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อสัญญาทางจิตวิทยาพบการศึกษาของ เซคคิน (Seckin, 2018) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความสัมพันธ์ความเป็นเจ้าของของทางจิตวิทยาในบริบทของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับสัญญาทางจิตวิทยาเชิงธุรกรรม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ (Rostami et al., 2021) สอดคล้องกับ ริชาร์ด มนิลา (Richard & Manilal, 2014) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันในงาน และอเธอร์ (Ather, 2010) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนในบังกลาเทศ ผลการศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน

สำหรับงานวิจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานพบการศึกษาของ คักดีระกีร์ วรวิฒนะปริญญา (2563) ศึกษาองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดระยอง พบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และชาเทอร์ริน (Chaterine, 2018) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงานและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ในสุราบายา พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เช่นกัน

วูด และคณะ (Wood et al., 2020) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานจากการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 37 ชิ้นที่ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงานพบว่า ผลการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน อีรมาวาตีและ วูลันดารี (Irmawati & Alifa Sri Wulandari, 2017) ศึกษาผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และกันเต็น และซาดุลลาห์ (Kanten & Sadullah, 2012) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างมิติคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน ดังนั้น คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยในการศึกษาค้นคว้าวิจัยกำหนดว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา

### 5.1 ความหมายของสัญญาทางจิตวิทยา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา พบว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดรูปแบบโดยองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลและองค์กร (Rousseau, 1995) เป็นข้อตกลงที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีอยู่ระหว่างพนักงานและนายจ้าง เป็นความคาดหวังซึ่งกันและกันว่าผู้บริหารคาดหวังอะไรจากพนักงานและในทางกลับกันพนักงานคาดหวังอะไรจากผู้บริหาร ผลคือ สัญญาดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีอยู่ในทุก ๆ บทบาทหน้าที่ (Robbins, 2000) ซึ่งความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับพันธะหน้าที่ที่มีต่อกันและกันระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้น ต่างฝ่ายต่างคำนึงถึงพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบตามพันธะหน้าที่นั้น เกี่ยวกับการคาดหวังต่อการแลกเปลี่ยนของสัญญาที่สร้างขึ้นทำให้ทั้งสองฝ่ายมีข้อผูกพันและพันธะซึ่งกันและกัน (Rousseau, & René, 2009) เป็นความคาดหวังเชิงอัตวิสัยและสัญญาของพนักงานตามความเชื่อที่นายจ้างทำสัญญาโดยนัยชัดเจน รับรู้ถึงสัญญาของผลตอบแทนขององค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงานและพฤติกรรมของพนักงาน (Conway, 2005)

จากความหมายข้างต้น พบว่า ว่าสัญญาทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ที่เป็นการรับรู้บทบาทหน้าที่ที่มีต่อกันระหว่างตนกับองค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยา

หมายถึง ความเชื่อและความคาดหวังของข้าราชการที่เกิดจากการรับรู้และความเข้าใจของข้าราชการในการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนต่อส่วนราชการ และบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ต่อตน

## 5.2 องค์ประกอบของสัญญาทางจิตวิทยา

จากทฤษฎีของ รูสโซ (Rousseau) ซึ่งในอดีตนักวิจัยมุ่งประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับสัญญาทางจิตวิทยา 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบของสัญญาในเชิงธุรกรรม (Transactional) มีสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่เฉพาะเจาะจง (เช่น อัตราค่าจ้าง) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ จำกัดความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในการทำงาน (เช่น การทำงานในเวลาค่อนข้างสั้นหรือมีการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการทำงานน้อย) มีการระบุนระยะเวลาในการสิ้นสุดสัญญา (เช่น การจ้างงานตามฤดูกาล สัญญาจ้าง 2-3 ปี) ข้อผูกพันต่าง ๆ มีการจำกัดไว้ในสภาพเงื่อนไขที่มีความเฉพาะเจาะจงมาก (เช่น สัญญาสหภาพแรงงาน) มีความยืดหยุ่นน้อย (ในการเปลี่ยนแปลงการเจรจาต่อรองเพิ่มเติมเกี่ยวกับสัญญา) เป็นการใช้ทักษะที่มีอยู่ (ไม่มีการพัฒนา) ไม่มีความคลุมเครือเป็นที่เข้าใจได้ทันทีสำหรับบุคคลภายนอกทั่วไป (2) รูปแบบของสัญญาในเชิงความสัมพันธ์ (Relational) มีเรื่องของความเกี่ยวพันทางอารมณ์ความรู้สึกพอ ๆ กับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (เช่น การช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องส่วนบุคคล ความใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งหมด (เช่น การเติบโต การพัฒนา) ไม่มีการระบุนระยะเวลาในการสิ้นสุดสัญญา (อย่างไม่มีกำหนด) เป็นรูปแบบสัญญา ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น บางรูปแบบเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง) มีความไม่หยุดนิ่ง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดช่วงอายุของสัญญานั้น ๆ เป็นสภาพและเงื่อนไขกว้าง ๆ (เช่น ผลกระทบต่อชีวิตส่วนบุคคลและชีวิตครอบครัว) มีความเป็นนามธรรมและเป็นความเข้าใจโดยนัย (สภาพเงื่อนไขที่มีความยากที่บุคคลที่สามจะทำความเข้าใจได้) (Moquin, K. Riemenschneider, & L. Wakefield, 2019)

ต่อมา ในปี 2000 รูสโซ (Rousseau, 2000) ได้พัฒนาการศึกษาและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของสัญญาทางจิตวิทยา โดยสัญญาทั้ง 4 ประเภทนี้อธิบายถึงพฤติกรรมของภาวะผูกพันของบุคลากรและนายจ้าง ตามที่แสดงในตารางด้านล่าง และ รูสโซ ได้พัฒนาเครื่องมือวัดสัญญาทางจิตวิทยา ฉบับที่ 3 ในปี ค.ศ. 2008 ตามรูปแบบสัญญาทางจิตวิทยาทั้ง 4 ประเภท (Rousseau, 2008) ซึ่งเครื่องมือนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ไอร์แลนด์ อิตาลี และแอฟริกา (Corcoran, 2012; Cheung, 2017; กัญญ์ณัฐ หลานสะอาด, 2550) ดังนี้



5.2.1 สัญญาทางจิตวิทยาเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทำหน้าที่เหมือนปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) ในทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ยุติธรรมจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ สัญญาประเภทนี้พบได้ในความสัมพันธ์จ้างงานที่เพิ่งเริ่มต้น หรือมีระยะสั้น หรือมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจนแล้ว พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่องค์กรจ่ายค่าจ้างให้ องค์กรมีหน้าที่ในการให้โอกาสลูกจ้างมีส่วนร่วมแต่ก็เป็นเพียงในระดับที่จำกัด ทั้งนี้ องค์กรอาจไม่ให้การสนับสนุนพนักงานในการฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานเลยก็ได้ มีลักษณะของความสัมพันธ์ระยะสั้น (Short-term) พนักงานไม่มีหน้าที่ที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรให้ยาวนาน แต่มีหน้าที่ที่จะทำงานอยู่กับองค์กรให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เท่านั้นซึ่งองค์กรก็จะให้การดูแลบุคลากรตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดไว้เช่นกันโดยไม่ต้องให้หลักประกันใด ๆ ในอนาคตต่อลูกจ้าง

5.2.2 สัญญาทางจิตวิทยาเชิงสัมพันธ์ (Relational) คือ สัญญาทางจิตวิทยาที่พบได้ในความสัมพันธ์การจ้างงานแบบปลายเปิด (Open-ended) มีความไว้วางใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีเป็นพื้นฐานสำคัญ และมีระบบการให้รางวัลที่อิงกับสมาชิกภาพและบทบาทในองค์กรมากกว่าผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีหน้าที่ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยการอุทิศตนทำงานให้แก่องค์กร ในขณะที่องค์กรมีหน้าที่ในการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและให้หลักประกันความมั่นคงในงานและมอบความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร พนักงานมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนมอบความจงรักภักดีและความผูกพันให้แก่องค์กร ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร นายจ้างมีหน้าที่ให้การสนับสนุนและใส่ใจทั้งพนักงานและครอบครัวของพนักงาน

5.2.3 สัญญาจิตวิทยาเชิงสมดุล (Balanced) พบได้ในความสัมพันธ์แบบปลายเปิด (Open-ended) ที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ พนักงานมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งในสัญญาทางจิตวิทยาแบบนี้องค์กรและพนักงานต่างได้รับผลประโยชน์จากความสัมพันธ์อย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ องค์กรและพนักงานจะต่างให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และพัฒนาร่วมกัน ระบบการให้รางวัลจะอิงอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานมีหน้าที่พัฒนาทักษะของตนเองให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน องค์กรมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานภายในองค์กรและมีความสามารถในการหางานใหม่ พนักงานมีหน้าที่ในการพัฒนาทักษะให้ตรงกับความต้องการ

ขององค์กร รับผิดชอบบทบาทและหน้าที่ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและปรับตัวให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ องค์กรมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5.2.4 สัญญาทางจิตวิทยาในระยะเปลี่ยนรูป (Transitional) สัญญาทางจิตวิทยาที่กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง พนักงานจะรู้สึกว่าการกำลังส่งสัญญาณที่แสดงถึงความไม่แน่นอนและความคลุมเครือของเจตนาขององค์กรโดยการปกปิดข้อมูลที่มีความสำคัญบางประการไว้ ทั้งลูกจ้างและองค์กรจะต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mistrust) ภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ทำให้พนักงานจะเกิดความเคลือบแคลงในความผูกพันที่องค์กรมีต่อตน รวมถึงไม่แน่ใจว่าองค์กรคาดหวังสิ่งใดจากตน องค์กรจะอยู่ในช่วงที่ประเมินท่าทีของพนักงาน เนื่องจากพนักงานจะคาดหวังกับอนาคตในองค์กรน้อยลง องค์กรจะพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์จากการจ้างงานที่จะจ่ายให้แก่พนักงาน ซึ่งจะมีผลทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเสื่อมถอยลง

ตาราง 1 รูปแบบสัญญาทางจิตวิทยา

| รูปแบบสัญญาทางจิตวิทยา                      | ภาระผูกพันของนายจ้าง  | ภาระผูกพันของพนักงาน   |
|---|---|--|
| สัญญาทางจิตวิทยาเชิงธุรกรรม (การแลกเปลี่ยน) | ความรับผิดชอบต่อที่จำกัด<br>สัญญาระยะสั้น   | ความรับผิดชอบต่อที่จำกัด<br>สัญญาระยะสั้น  |
| สัญญาทางจิตวิทยาเชิงสัมพันธ์                | ความมั่นคง<br>ความจงรักภักดี  | ความมั่นคง<br>ความจงรักภักดี   |
| สัญญาทางจิตวิทยาแบบสมดุล                    | การได้รับการพัฒนาจากภายนอก<br>การได้รับการพัฒนาจากภายใน<br>การเพิ่มประสิทธิภาพอย่าง | การได้รับการพัฒนาจากภายนอก<br>การได้รับการพัฒนาจากภายใน<br>การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง |
| สัญญาทางจิตวิทยา<br>ระยะเปลี่ยนรูป          |   | ความไม่ไว้วางใจ<br>ความไม่มั่นคง<br>การเสื่อมถอย   |



รอบบินส์ (Robbins. 2000) ศึกษาสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ (The new psychological contract) กล่าวว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งๆ ที่ผู้บริหาร ที่ไม่ได้คาดหวังจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารในแง่คิดของพนักงาน ข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงานที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่นายจ้างให้ไว้กับตน ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้บุคคลในองค์กรจะต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้ได้ผลตามต้องการ หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้พฤติกรรมการทำงานดีขึ้นตามไปด้วย ลักษณะของสัญญาร่วมสมัยมักจะสัมพันธ์กับลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของความสัมพันธ์ในการจ้างงานรูปแบบต่าง ๆ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอย่าง งานหลักสำคัญ งานที่เฉพาะกิจหรือเฉพาะกาล งานโดยทั่วไป งานสำหรับผู้รับเหมา และงานในลักษณะเครือข่ายได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อตอบสนองของลักษณะการจัดงานที่มีความแตกต่างกันไป (Robbins, S.P.,2000; Cheung et.al. 2017)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา สรุปได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยา เป็นความเชื่อและความคาดหวังของข้าราชการที่เกิดจากการรับรู้และความเข้าใจของข้าราชการในการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนต่อส่วนราชการ และบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการต่อตน โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของสัญญาทางจิตวิทยาตามแนวคิดของ รูโซ (Rousseau, 2000) นำมาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้ 1. สัญญาเชิงความสัมพันธ์ หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการต่อส่วนราชการภายใต้ความไว้วางใจ อุทิศตน มอบความจงรักภักดีให้แก่ส่วนราชการ ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี ในขณะที่ส่วนราชการมีหน้าที่จ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ 2. สัญญาแบบสมดุล หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการ ในการพัฒนาทักษะ สมรรถนะที่ตอบสนองของส่วนราชการและตลาดแรงงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบ เช่น การโยกย้าย การเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง และ 3. สัญญาระยะเปลี่ยนรูป หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ

แสดงถึงความไม่แน่นอน การปกปิดข้อมูล ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ รู้สึกเคลือบแคลงต่อความสัมพันธ์ ส่วนราชการต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการเสื่อมถอยลง

สำหรับสัญญาทางจิตวิทยาเชิงธุรกรรม ผู้วิจัยไม่นำมาศึกษาในบริบทนี้ เนื่องจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า สัญญาทางจิตวิทยาเชิงการแลกเปลี่ยน เกี่ยวกับความรับผิดชอบที่จำกัดและสัญญาจ้างระยะสั้น ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์การภาครัฐที่ใช้รูปแบบการจ้างงานกับบุคลากรประเภทข้าราชการ

### 5.3 การวัดสัญญาทางจิตวิทยา

จากการศึกษา พบว่า รุสโซ่ (Rousseau, 2008) พัฒนาแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาลำดับที่ 3 มีทั้งหมด 28 ข้อคำถาม มาตราส่วนตั้งแต่ 1 (ไม่เคย) ถึง 5 (ในระดับมาก) ตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่น มากกว่า .70 ทุกข้อคำถาม โดยโอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) พัฒนาแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาจากแนวคิดของรุสโซ่ (Rousseau) ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีจำนวน 14 ข้อ ระดับตั้งแต่ 1 ไม่ใช่เลย - 4 อย่างมาก ตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .77 แฮมิลตันและเทรียร์ (Hamilton & von Treuer, 2012) พัฒนาแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาจากแนวคิดของ รุสโซ่ (Rousseau) ทั้ง 4 องค์ประกอบ ตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.74 ถึง 0.94 ช่าง ชู หลิว และไจ่ (Chang, Hsu, Liou, & Tsai, 2013) พัฒนาแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา มีจำนวน 18 ข้อคำถาม แบ่งเป็นสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ จำนวน 9 ข้อ สัญญาทางจิตวิทยาเชิงธุรกรรม จำนวน 9 ข้อ ให้คะแนนในระดับตั้งแต่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง - 7 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตรวจสอบ ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .76 และ .75 ตามลำดับ ส่วนจิตตสนา (Jyotsna & Shanker, 2010) แบ่งเป็นสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ จำนวน 9 ข้อ สัญญาทางจิตวิทยาเชิงการแลกเปลี่ยน จำนวน 7 ข้อ ตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่น .78 โดยสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .84 และ สัญญาทางจิตวิทยาเชิงการแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .79

จากการศึกษาข้างต้น มีผู้พัฒนาเครื่องมือในการวัดสัญญาทางจิตวิทยาตามองค์ประกอบสัญญาทางจิตวิทยาของ รุสโซ่ (Rousseau) โดยจำนวนขององค์ประกอบที่ศึกษาแตกต่างกันตามบริบทของงานวิจัย สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากองค์ประกอบสัญญาทางจิตวิทยาตามแนวคิดของรุสโซ่ (Rousseau) ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดสัญญาทางจิตวิทยาและตามบริบทของการวิจัย 3 องค์ประกอบ คือ

1. สัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ 2. สัญญาทางจิตวิทยาแบบสมดุล 3. สัญญาทางจิตวิทยาระยะเปลี่ยนรูป พัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาฉบับที่ 3 ของรูสโซ (Rousseau, 2008) และของ โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) เนื่องจากมีผู้ศึกษาใช้กันอย่างแพร่หลาย ในสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ไอร์แลนด์ อิตาลี และแอฟริกา (Corcoran, 2012; Cheung, 2017; Rousseau, 2008) มีค่าระดับความเชื่อมั่นมากกว่า .70 และพัฒนาข้อคำถามจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของการวิจัย

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยาต่อความเชื่อมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษางานวิจัย พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดย บาล และคณะ (Bal et al., 2013) ศึกษาพลวัตของสัญญาทางจิตวิทยากับความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในลาออก ต่ออิทธิพลของการดำรงตำแหน่งขององค์กร พบว่า การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และเจตคติที่ดีต่องานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ภัตนาคาและ บิสวาส (Bhatnaga & Biswas, 2012) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันขององค์กร ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างพบว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นสื่อกลางระหว่าง ความยุติธรรม การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรและความมุ่งมั่นขององค์กร โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในการทำงานและการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาในองค์กรดูแลสุขภาพที่จ้างแพทย์ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยากับความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานของแพทย์มีผลอย่างมากต่อมิติความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช้างและคณะ (Chang et al., 2013) ศึกษาสัญญาทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางของความยึดมั่นผูกพันในงาน และแหล่งงาน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างสัญญาเชิงการทุจริตกับพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม นอกจากนี้ยังใกล้เคียงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสัญญาเชิงสัมพันธ์และพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัญญาทางจิตวิทยาส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดว่าสัญญาทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับการศึกษาจากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมากที่สุดตัวแปรหนึ่ง ความพึงพอใจในงานจึงเป็นมโนทัศน์ที่มีบทบาทสำคัญในทฤษฎีและแบบจำลองต่าง ๆ เกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2557)

### 6.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่ามีนักวิชาการอธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน รวมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการได้รับค่าตอบแทน ผลจากความพึงพอใจ ทำให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทน ความรู้สึกที่มีต่องานเปลี่ยนแปลงไปได้ ตามสถานการณ์ทฤษฎีเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ มีแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสถานการณ์ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่ได้รับจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นมีความสำคัญกับบุคคล (ชูชัย สมितिไกร (2557); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)

จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่สร้างจากงานของบุคคลผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล (McGrandle, 2018) เป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีความรู้สึกต่องานแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ (Lepold, Tanzer, & Jiménez, 2018) ซึ่งระดับความพอใจ สามารถประเมินได้ด้วยการประเมินจากหน้าที่ในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อระดับความพอใจหรือความไม่พอใจ (Tejpal, 2015) เป็นการรวบรวมความรู้สึกและความเชื่อที่บุคคลมีเกี่ยวกับงาน ทัศนคติและแง่มุมต่าง ๆ ของงาน เช่น ประเภทของงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน (George, 2008) โดยความพึงพอใจในงานเจตคติและความรู้สึกที่บุคคลมีเกี่ยวกับงานของพวกเขา เจตคติเชิงบวกต่องานบ่งบอกถึงความพึงพอใจในงาน เจตคติเชิงลบและไม่เอื้ออำนวยต่องานบ่งบอกถึงความไม่พึงพอใจในงาน (Armstrong, 2006)

จากความหมายที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นทั้งสภาวะอารมณ์ และการรับรู้ของบุคคลที่ก่อให้เกิดเจตคติกับงานของตนและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของข้าราชการที่มีต่องานของตน ผ่านประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

## 6.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

มีผู้ศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานมาอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ มีปัจจัย 3 ประการ คือ ปัจจัยเฉพาะบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ อายุ เวลาในการทำงาน การศึกษา ความสามารถ ระดับเงินเดือน ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ สภาพการทำงาน โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน และปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน มีความท้าทาย มีความน่าสนใจ การรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างงานที่สร้างสรรค์ ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ความชัดเจนของงาน

ซึ่งนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็น มโนทัศน์ที่กว้าง (Global concept) ประกอบด้วยหลายมิติ สมิท (Smith, Kendall & Hulin, 1965 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2557) จำแนกมิติพื้นฐานออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา และลักษณะงาน และล็อก (Locke 1976 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2557) ได้เพิ่มมิติ อีก 3 ด้าน ได้แก่ ความยอมรับ สภาพการทำงาน องค์การและการจัดการ

ส่วน Hackman และ Oldham ได้เสนอแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ในปี ค.ศ. 1980 และอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานที่เชื่อว่ามิติของงานจะมีผลกระทบต่อสภาวะจิตใจของบุคคลและส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ต่อความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะหลากหลาย หมายถึง การที่บุคคลได้ใช้ความรู้หรือทักษะที่หลากหลาย ความสามารถและความชำนาญที่แตกต่างกันในการทำงานให้สำเร็จ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ท้าทาย สนุกไปกับงาน งานที่มีความท้าทายมากก็ยิ่งเพิ่มคุณค่าในงานมากขึ้น 2) ความชัดเจนของงาน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้นเกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 3) ความสำคัญของ



งาน หมายถึง การที่รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อหน้าที่ทำ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรอบคอบและมีความสำนึกรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้น

4) ความอิสระในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน สามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง รวมทั้งมีอำนาจในการพิจารณาและแก้ปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งสามารถคิดริเริ่มการทำงาน ใหม่ ๆ

5) ผลสะท้อนกลับจากงาน หมายถึง การที่พนักงานได้ทราบถึงผลย้อนกลับหรือผลลัพธ์การทำงานและประสิทธิภาพของงานที่ทำซึ่งผลย้อนกลับนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น (ธนัญพร สุวรรณคาม, 2559)

นอกจากนี้ ยังมีกรจำแนกความพึงพอใจในงาน เป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1. ปัจจัยภายใน (Intrinsic job satisfaction) ได้แก่ เจตคติ การรับรู้ ความสำเร็จ ความเชื่อในประสิทธิภาพตนเอง ความรับผิดชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการเติบโตในงาน และ 2. ปัจจัยภายนอก (Extrinsic job satisfaction) ได้แก่ นโยบาย สายการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน ความเสี่ยงที่จะถูกไล่ออก ปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชแบร์กและเป็นแบบจำลองที่อธิบายความพึงพอใจในงานที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักวิจัยและนิยมทำการศึกษา (Bhagwandeen, 2021; Klassen & Chiu, 2010; ชูชัย สมितिไกร, 2557)

สำหรับการศึกษาในปัจจุบันนักวิชาการและนักวิจัยมีการวิพากษ์และได้มีข้อโต้แย้งว่าการวิจัยความพึงพอใจในงานประสบปัญหาการวัดผลอย่างมาก เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะอารมณ์ของพนักงานที่กำหนดความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากการประเมินงานทุกด้าน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานด้วยอารมณ์แต่กลับวัดผลความพึงพอใจในงานด้วยความรู้ความเข้าใจ (Silvestro, 2000; Thompson & Phua, 2012) เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม นักวิจัยความพึงพอใจในงานในปัจจุบันเห็นด้วยว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานมีทั้งองค์ประกอบทางอารมณ์และองค์ประกอบทางปัญญา เป็นส่วนหลักของความพึงพอใจในงาน ในขณะที่พฤติกรรม คือ ผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงาน (Tekell, 2008)

ซึ่งการวิจัยในปัจจุบันพบว่า ความพึงพอใจประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบทางอารมณ์เป็นส่วนพื้นฐานของเจตคติ ในขณะที่องค์ประกอบทางปัญญาเป็นความรู้ความเข้าใจ เป็นการรับรู้และแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงาน (Dalal, 2013; Garg, Dar, & Mishra, 2017; Thompson & Phua, 2012) ดังนี้

1. องค์ประกอบทางอารมณ์ (Affective Component) คือ ระดับของความรู้สึก และอารมณ์ที่มีต่องานในทางบวกและทางลบ ความรู้สึกกระตือรือร้น ตื่นตัว และกระฉับกระเฉง สะท้อนถึงอารมณ์เชิงบวก บุคคลที่มีเจตคติเชิงบวกสูงมีแนวโน้มที่มีพลัง ชอบเข้าสังคม อารมณ์เชิงบวกในระดับสูงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นและให้ความสำคัญกับงานในด้านบวก ในทางกลับกัน บุคคลที่มีอารมณ์เชิงลบ มักจะให้ความสำคัญกับแง่ลบของงานและชีวิต อารมณ์เชิงลบนำไปสู่สภาวะทางอารมณ์ เช่น ความรู้สึกผิด ความกลัว ความประหม่า และความโกรธ ซึ่งในแง่องค์ประกอบทางอารมณ์ความพอใจในงานถือได้ว่าเป็นความรู้สึกระดับสากลเกี่ยวกับงาน (Dalal, 2013; Tekell, 2008; Thompson & Phua, 2012)

2. องค์ประกอบทางปัญญา (Cognitive Component) คือ การรับรู้ ความคิด ความเชื่อของพนักงานที่มีต่องาน แม้ว่าองค์ประกอบทางอารมณ์จะเป็นส่วนสำคัญของความพึงพอใจในงาน แต่ความรู้ความเข้าใจก็มีบทบาทเช่นกัน ความคิด การรับรู้ และความเชื่อที่มีต่องานเป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบทางปัญญา บุคคลคาดหวังความเป็นอิสระในระดับหนึ่งในงาน มักจะเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังและหากมีความแตกต่างระหว่างอิสระที่รับรู้กับความคาดหวัง อาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจในงานทางปัญญานี้ ขึ้นอยู่กับการประเมินที่มีเหตุมีผล และเป็นการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับมุมมองต่าง ๆ ของงาน ด้วยเหตุนี้ ความพึงพอใจในงานทางปัญญา จึงวัดด้วยการประเมินค่าตอบแทน โอกาส หรือแง่มุมอื่น ๆ ของงาน (Dalal, 2013; Hulin, 2003; Thompson & Phua, 2012)

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะอารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่บทบาทการทำงานของตน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทน ผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยสภาวะอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่องานบ่งบอกถึงความพึงพอใจในงาน ส่วนสภาวะอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบที่มีต่องานบ่งบอกถึงความไม่พึงพอใจในงานโดยองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน มีหลากหลายองค์ประกอบทั้งระดับบุคคล คือ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ อายุ เวลาในการทำงาน การศึกษา ความสามารถ ระดับเงินเดือน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ งานที่สร้างสรรค์ทักษะหลากหลาย และระดับองค์กร คือ สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน โครงสร้าง ความชัดเจนของงาน ผลสะท้อนกลับจากงาน การบังคับบัญชา

ซึ่งการศึกษาในปัจจุบันพบว่า มีการศึกษาองค์ประกอบด้านอารมณ์และองค์ประกอบด้านปัญญา เนื่องจากความพึงพอใจในงาน เป็นสภาวะอารมณ์ของพนักงานที่กำหนดความพึงพอใจในงานที่เกิดจากการประเมินงานทุกด้าน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความ



พึงพอใจในงานด้วยอารมณ์แต่กลับวัดผลความพึงพอใจในงานด้วยความรู้ความเข้าใจ การวิจัยด้านความพึงพอใจในงานในปัจจุบัน จึงเริ่มศึกษาความพึงพอใจในงาน 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบทางอารมณ์เป็นส่วนพื้นฐานของเจตคติ ในขณะที่องค์ประกอบทางปัญญา เป็นความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ โดยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน 2 องค์ประกอบ คือ 1. ความพึงพอใจในงานด้านปัญญา หมายถึง การรับรู้ ความคิดของข้าราชการที่มีต่องานซึ่งเกี่ยวกับมุมมองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งรางวัล เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน 2. ความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกและอารมณ์ของข้าราชการทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เนื่องจากตามแนวคิดพฤติกรรมการทำงานของ อัลบานีส (Albanese) อธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเจตคติ ประกอบด้วย อารมณ์ (Affective) ปัญญา (Cognitive) และจิตใจ (Conative) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานปัจจุบัน

### 6.3 การวัดความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน พบว่ามาตรวัดความพึงพอใจในงานที่ได้รับความนิยม ได้แก่

6.3.1 แบบวัดความพึงพอใจของมินนิโซตา (The Minnesota Satisfaction Questionnaire : MSQ) วัดความพึงพอใจในงานใน 20 แง่มุมต่าง ๆ มี 2 ฉบับ ฉบับแบบยาวและแบบสั้น ฉบับแบบยาวประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อใน 20 ด้านที่แตกต่างกัน โดยมี 5 รายการจากแต่ละหน้า ในขณะที่ฉบับแบบสั้นจะมี 20 คำถาม โดย 1 รายการจากแต่ละด้าน MSQ เป็นเครื่องมือยอดนิยมเพื่อวัดความพึงพอใจในงาน (Lakatamitou, Lambrinou, Kyriakou, Paikousis, & Middleton, 2020; Weiss, Dawis, & England, 1967) ทั้ง MSQ แบบยาวและแบบสั้นมีความน่าเชื่อถือเช่นกัน (Breskin, Westreich, Cole, & Edwards, 2019) โดย ภควันดิน (Bhagwandeem, 2021) ประเมินความพึงพอใจในงานด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ MSQ ฉบับ 20 คำถาม ประเมินความพึงพอใจภายใน ภายนอก และทั่วไป มีปัจจัยภายนอก 6 ประการและปัจจัยภายใน 12 ประการ รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.75 ส่วน ชาน โฮ อี๊ป และหว่อง (Chan, Ho, Ip, & Wong, 2020) ศึกษาความพึงพอใจในงานโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ MSQ เช่นกัน มี 6 ข้อคำถาม รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่พอใจมาก) ถึง 5 (พอใจมาก) มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .83

6.3.2 แบบวัดความพึงพอใจ The Job Descriptive Index (JDI) พัฒนาโดยมหาวิทยาลัย Bowling Green State University เป็นหนึ่งในแบบสำรวจที่ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการวัดความพึงพอใจในงานได้รับการออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อวัดความพึงพอใจในงานด้านความรู้ความเข้าใจ โดยวัดความพึงพอใจใน 5 ด้าน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ผู้ตอบ ตอบข้อคำถามว่า ใช่ ไม่ใช่ หรือไม่สามารรถตัดสินใจได้ว่าจะให้ข้อความคิดเห็น (Smith, 1969)

6.3.3 ดัชนีความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์ (The Brief index of affective job satisfaction (BIAJS) ของ ทอมป์สัน (Thompson) ได้รับการออกแบบมาโดยเฉพาะสำหรับการประเมินองค์ประกอบทางอารมณ์ของความพึงพอใจในงาน พัฒนาจากดัชนีความพึงพอใจในงานของ Brayfield และ Rothe (Thompson & Phua, 2012) เป็นรายการการวัดที่แสดงอารมณ์อย่างเปิดเผยและสรุปได้อย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่สำหรับความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน ความมั่นคงในการวัด แต่ยังรวมถึงค่าคงที่ระหว่างประชากรตามสัญชาติ ระดับงาน และประเภทงานด้วย โดย ลูกัส ปูโจล-โคลส์ (Lucas Pujol-Cols a, 2018) ประเมินความพึงพอใจในงานด้วยแบบวัดความพึงพอใจในงาน Brief Index of Affective Job ฉบับภาษาสเปน รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (อย่างยิ่งเห็นด้วย) มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .83 บ่งชี้ว่ามีความสอดคล้องภายในสูง

6.3.4 แบบวัดความพึงพอใจในงาน Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) ที่พัฒนาโดยสเปคเตอร์ (Spector, 1997) วัดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 36 รายการ 9 ด้าน คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง การกำกับดูแล ผลประโยชน์ที่ได้รับ รางวัล ขั้นตอนการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน และการสื่อสาร แต่ละด้านประกอบด้วย 4 รายการ เพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับงานและแง่มุมต่าง ๆ ของงาน รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 หมายถึง "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ไปจนถึง 6 หมายถึง "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" แบบวัดนี้ใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .97 โดย นีน่า (Nina, 2015) ประเมินความพึงพอใจในงานด้วยแบบวัด JSS ประกอบด้วย 36 ข้อคำถาม รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 หมายถึง "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ไปจนถึง 6 หมายถึง "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .866 นอกจากนี้ โบว์ลิง และแฮมมอนด์ (Bowling & Hammond, 2008) วิเคราะห์ Meta-Analysis ของ MOAQ-JSS พบว่า เป็นการวัดความพึงพอใจในงานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .84 (k = 79, N = 30,623)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดดัชนี Brief Index of Affective Job Satisfaction วัดองค์ประกอบด้านอารมณ์ เนื่องจากพบว่าให้ผลความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์อย่างชัดเจน และเหมาะสม มีค่าระดับความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงสูง สามารถวัดในกลุ่มประชากรตาม สัญชาติ ระดับงาน และประเภทงาน และแบบวัดความพึงพอใจในงานฉบับ Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) วัดองค์ประกอบทางปัญญา เนื่องจากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ มีการใช้วัดความพึงพอใจในงานครอบคลุมทุกประเภทองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มีการใช้วัดความพึงพอใจการทำงานในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภาครัฐ ในสหรัฐอเมริกา (Spector, 2020) และพัฒนาข้อคำถามจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามให้สอดคล้องกับบริบทของการวิจัย

#### 6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า มาริอาชและคณะ (María Del Carmen Giménez-Espert et al., 2020) ศึกษาความเสี่ยงทางจิตสังคม ความยึดมั่นผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาล ในช่วงการระบาดของ COVID-19 พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ การ์ก (Garg et al., 2017) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้จัดการธนาคารภาคเอกชน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันในงานระหว่างผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ของธนาคารเอกชนในอินเดีย นีน่า และ โทมิสลาฟ (Nina, 2015) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงานและความภักดี จากองค์กรขนาดใหญ่ของโครเอเชีย พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสำคัญมากในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ดวงใจ จันทร์ตาแสง (2561) ศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม จำกัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานและเป็นตัวแปรส่งผ่านของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและบรรยากาศขององค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านได้ โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและ

เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม

## 7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

### 7.1 ความหมายของความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันในงานไว้ ดังนี้ ฌ็อง-ฌัก อีเลียส (2563) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง ภาวะจิตใจทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน รู้สึกว่างานของตนเองมีความหมาย และมีความหวังเกี่ยวกับงานในอนาคตของตน สอดคล้องกับ อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2561) ที่กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง สภาวะจิตทางบวกที่เกี่ยวข้องกับงาน ผ่านความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่องาน ส่วน อรพินทร์ ชูชม (2557a) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งอารมณ์และพฤติกรรม นอกเหนือจากปัญญาในการปฏิบัติงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่เรื่องเจตคติแต่เป็นเรื่องที่บุคคลมีความใส่ใจ ทุ่มเท กระตือรือร้น อุทิศตนในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ระบุไว้ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง มีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่น ทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ อาจกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเกี่ยวข้องกับทุ่มเท ทางกาย (hands) สมอง (head) และจิตใจ (heart) อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน (Rich, Lepien, & Crawford, 2010 อ้างถึงใน อรพินทร์ ชูชม, 2557a)

คาห์น (Kahn 1990 as cited in May, Gilson, & Harter, 2004) อธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน แสดงออกทางร่างกาย (Physically) ทางปัญญา (Cognitively) และอารมณ์ (Emotionally) ในระหว่างการแสดงบทบาทการทำงาน ซึ่งตัวตนของพนักงานและบทบาทในการทำงานมีอยู่ในความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่พฤติกรรมตามบทบาทในการทำงาน สอดคล้องกับ เมย์ และคณะ (May et al., 2004) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานต้องนำมาซึ่งพลังงานทางกายของพนักงานเพื่อบรรลุมอบบทบาทของตน นอกจากนี้ มูทีเรีย (Mutiarita Perangin-Angin, 2020) อธิบายว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะแสดงออกทางกาย ปัญญา และอารมณ์ในการปฏิบัติงาน การมีความยึดมั่นผูกพันในงานเกี่ยวข้องกับการรับรู้ ผู้นำความไว้วางใจองค์กรและสภาพการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นทั้งสภาวะจิตใจและอารมณ์เชิงบวก (ฌ็อง-ฌัก อีเลียส, 2563; อัมพร ศรีประเสริฐสุข, 2561) และพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน (Mutiarita Perangin-Angin, 2020) อีกทั้ง ความยึดมั่นผูกพันในงานยังเป็นทั้งสภาวะอารมณ์และพฤติกรรมในการทำงาน (Kahn, 1990; May et al.,

2004; อรพินทร์ ชูชม, 2557a) ซึ่งจากความหมายข้างต้น พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นทั้ง สภาวะอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกทางกายด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีพลัง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานตามแนวคิดของ อัลบานเนส (Albanese) ผู้วิจัยจึงให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันในงาน สำหรับการศึกษาครั้งนี้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการที่แสดงถึงการสนับสนุนพันธกิจของ ส่วนราชการ

## 7.2 องค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงาน

มีนักวิชาการได้ ศึกษาองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อองค์กรไว้ในเชิง องค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เชาเฟลี (Schaufeli, 2010) กล่าวว่า ผู้ที่มีความผูกพันในงานจะมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1. ความขยันขันแข็ง (Vigor) หมายถึง การที่บุคคลมีพลังงานสูงมีความยึดมั่นในการทำงานเต็มที่และใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงานและมีความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน 2. ความทุ่มเทในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกว่างานที่ตนทำเป็นงานที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน 3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน หมายถึง การที่บุคคลมีสมาธิในการทำงานสูง ใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และรู้สึกว่างานเป็นสิ่งที่สำคัญของชีวิตจนไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 2002) กล่าวถึงความผูกพันในงานใน สถานการณ์การทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1. ความผูกพันทางจิตใจและอารมณ์ (Mental & Emotional Involvement) บุคคลมีความผูกพันทางจิตใจต่องานที่ทำไม่ใช่แค่ทำงานตามหน้าที่ 2. การมีแรงจูงใจที่จะอุทิศให้กับงาน (Motivation to Contribute) จากการที่บุคคลได้แสดงความคิด สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายงานแทนที่จะรอฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว 3. การยอมรับภาระหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย (Acceptance of Responsibility) บุคคลรู้หน้าที่ของตนและร่วมมืออย่างดีในการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

มาวเดย์ (Mowday, 1982) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ 1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับการศึกษาและความต้องการประสบความสำเร็จ 2. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบงานที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้ นับว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในงาน 3. ลักษณะของงานและบทบาทในการ



ปฏิบัติงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง สิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงกับความผูกพัน 4. ประสบการณ์ในงาน เป็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ

### 7.3 แนวปฏิบัติในการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน

มาสแลค (Maslach, 2010) ได้เสนอแนวทาง 6 ประเด็นในการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนี้

7.3.1 การร่วมมือกัน (Collaborate) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่พนักงาน โดยการกำหนดกระบวนการที่ครอบคลุมในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นของพนักงาน กระบวนการส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันในงานควรคำนึงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล

7.3.2 การสร้างกระบวนการต่อเนื่อง (Establish an ongoing process) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็นวิธีการที่ต้องมีการติดตาม ปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

7.3.3 การรู้เป้าหมาย (Know your target) ในปัจจุบัน คำว่า "ความผูกพัน" มีความหมายหลากหลาย ส่วนใหญ่ที่ปรึกษาองค์กรจะใช้ความผูกพันของพนักงานเป็นคำพ้องความหมายสำหรับความพึงพอใจในงานหรือความมุ่งมั่นขององค์กร แม้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นโครงสร้างที่สำคัญที่มีนัยสำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ยังมีความแตกต่างจากความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้น องค์กรต้องมีความชัดเจนในการมุ่งสู่การสร้าง ความยึดมั่นผูกพันในงาน แก่พนักงานที่แตกต่างจากความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นขององค์กร

7.3.4 การมีความคิดสร้างสรรค์ (Be creative) ไม่มีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดและวิธีการที่รวดเร็วสำหรับการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากเพิ่งเริ่มมีการวิจัยอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละองค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่ามีวิธีการใดจะใช้สร้างความยึดมั่นผูกพันได้ผล สถานะขององค์กร ประวัติขององค์กร ความเป็นผู้นำ และการเติบโตขององค์กร ทั้งหมดล้วนมีความสำคัญ องค์กรต้องมีการปรับการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

7.3.5 การประเมิน (Evaluate) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานจำเป็นต้องมีกระบวนการสำรวจที่ดี และใช้วิธีการวัดผลที่ถูกต้องเพื่อประเมินผลกระทบการสร้าง ความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน การวัดผลการสร้าง ความยึดมั่นผูกพันในงานที่เชื่อถือได้ ควรสำรวจจากพนักงานประจำปีซึ่งเป็นขั้นตอนพื้นฐานในการได้มาซึ่งการประเมินความคิดริเริ่มในการทำงานเป็นการเฉพาะ ถือได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่ง



7.3.6 การแบ่งปัน (Share) การรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับความผูกพันมีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการนำข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร

บาคุยส์ (Bakhuys Roozeboom & Schelvis, 2014) เสนอแนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานใน 2 มุมมอง ทั้งมุมมองขององค์กร และมุมมองส่วนบุคคล ดังนี้

มุมมององค์กร องค์กรมีบทบาทในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร อนุญาตให้พนักงานสามารถกำหนดและออกแบบวิธีการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานให้พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ข้อมูล และมอบความไว้วางใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมและความสามัคคีทางสังคมในที่ทำงาน การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน การให้การยอมรับในที่ทำงาน ความพยายามในการทำงานของพนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กร สร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดี หากพนักงานทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง จะมีผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคคล และการมอบโอกาสพัฒนาในการตนเองให้แก่พนักงาน

มุมมองส่วนบุคคล จากมุมมององค์กรมุ่งเน้นไปที่บทบาทของผู้นำหรือองค์กรในการปรับกระบวนการและนโยบายขององค์กรให้เหมาะสม แต่สำหรับมุมมองส่วนบุคคล มุ่งเน้นไปที่บทบาทพนักงาน โดยพนักงานสามารถใช้ทรัพยากรของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เช่น พนักงานสามารถปรับ หรือกำหนดรูปแบบ วิธีการงานใหม่เพื่อสร้างความเหมาะสมระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน ความต้องการของตนกับงาน (Tims & Bakker, 2010) ซึ่งมุมมองส่วนบุคคลที่พนักงานสามารถสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานได้ มี 3 ประเภท คือ การสร้างงาน การสร้างสัมพันธ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจ การสร้างงาน (Task crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของงานและวิธีคิดแนวคิดของงาน การสร้างความสัมพันธ์ (Relational crafting) หมายถึง การปรับความถี่ในการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานและมีตัวเลือกให้พนักงานต้องการทำงานร่วมกัน การสร้างความรู้ความเข้าใจ (Cognitive crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีที่พนักงานให้ความสำคัญกับงานและให้ความหมายกับงาน

สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการที่แสดงถึงการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ ซึ่งการศึกษาของ เซาเฟลีและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker) เสนอว่าแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นเพียงแค่สิ่งที่ตรงข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน แนวคิดนี้ได้สร้างความชัดเจนในการอธิบายองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพัน

ในงาน ที่ประกอบด้วยความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีองค์ประกอบตามแนวคิดของ เซาเฟลีย์และบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker) เนื่องจากมีความชัดเจนในการอธิบายพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันงานในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1. ความขยันขันแข็ง หมายถึง ข้าราชการมีพลังงานในการทำงานสูง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และมีความอดทนต่ออุปสรรคในการทำงาน 2. ความทุ่มเทในการทำงาน หมายถึง ข้าราชการมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ และ 3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน หมายถึง ข้าราชการมีสมาธิในการทำงานสูง จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน งานเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตจนไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้

#### 7.4 การวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

7.4.1 แบบวัด Utrecht work engagement scale (UWES) ได้ถูกพัฒนาโดย เซาเฟลีย์ (Schaufeli, 2010) คือ แบบวัด UWES ฉบับเต็ม มีจำนวน 17 ข้อที่เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็นด้านความกระตือรือร้น จำนวน 6 ข้อ ด้านการอุทิศตน จำนวน 5 ข้อ และด้านความรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต จำนวน 6 ข้อ แบบวัดมีการประเมินเป็น 7 ระดับจากไม่เคยเลยถึง ตลอดเวลา/ทุกวัน และได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติทางการวัดของแบบวัดดังกล่าวจากงานวิจัยของ (อรพินทร์ ชูชม, 2557b) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .80 กาญจนา พันธุ์ศรีทุม (2559) ศึกษาองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน 3 องค์ประกอบ คือ ความขยันทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ผลการทดสอบ พบว่า แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .93 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) ศึกษาองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงาน 3 องค์ประกอบ คือความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในการทำงานและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .70 รวมทั้ง ช้าง (Chang et al., 2013) ตรวจสอบแต่ละด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน จำนวน 17 ข้อ มีระดับการให้คะแนน 7 ระดับ 1 - ไม่เคย ถึง 7- บ่อย ๆ มีค่าความเชื่อมั่น ที่ระดับ .94 และไรและอัศวาล (Rai & Agarwal, 2017) วัดความยึดมั่นผูกพันในการทำงานด้วย Utrecht Work เเวอร์ชัน 9 (UWES; Schaufeli, Bakker และ Salanova, 2006) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในการทำงานและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน มี 9 ข้อคำถาม โดยใช้มาตราส่วน 7 คะแนนตั้งแต่ 0 (ไม่เคย) ถึง 6 (ทุกวัน) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ระดับ .89

7.4.2 แบบวัด Scale of work engagement and burnout (SWEBO) เป็นแบบวัดที่พัฒนาโดย ฮุลเทล และ กุสตาฟสัน (Hultell & Gustavsson 2009 อ้างถึงใน อรพินทร์ ชูชม, 2557b) ที่มีการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย 3 ด้าน ที่ประกอบด้วยด้านกายภาพ ด้านอารมณ์ และด้านการรู้คิด ซึ่งแบบสอบวัดชนิดนี้จะใช้วัดความเหนื่อยหน่ายในงานควบคู่ไปกับความยึดมั่นผูกพัน ซึ่งจากการวิเคราะห์ทดสอบของ ฮุลเทล และ กุสตาฟสันพบว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านสอดคล้องกับแบบวัด UWES ร้อยละ 70 นอกจากนี้ยังมีแบบวัด Shiroms-Malemed vigor measure (SMVM) ที่ใช้วัดเฉพาะองค์ประกอบความกระตือรือร้นเท่านั้น

จากการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่ามีเครื่องมือในการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน 3 ฉบับ คือ 1. แบบวัด Utrecht work engagement scale (UWES) 2. แบบวัด Scale of work engagement and burnout (SWEBO) 3. แบบวัด Shiroms-Malemed vigor measure (SMVM) ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับการวัดความยึดมั่นผูกพันในงานทั้งในและต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะพัฒนาจากแบบวัด Utrecht work engagement scale (UWES) ตามแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ตามองค์ประกอบของ เซาเฟลิและบัคเกอร์ (Schaufeli & Bakker 2010) ทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยทุกฉบับมีค่าระดับความเชื่อมั่น มากกว่า .07 (อรพินทร์ ชูชม 2557; กาญจนา พันธุ์ศรีทุม 2559; Bothma & Roodt, 2013; Huo-Tsan et al, 2013; Arpana, 2017 ;Oyebanjo, 2021) สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดจากองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของ เซาเฟลิและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker) 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความขยันขันแข็ง 2. ความทุ่มเทในการทำงาน 3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน Utrecht work engagement scale (UWES) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของ อรพินทร์ ชูชม (2557b) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของ กาญจนา พันธุ์ศรีทุม (2559) เนื่องจากมีผู้ศึกษาใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ และพบว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง และพัฒนาข้อคำถาม จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทการวิจัย

### 7.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า เตชา เตชะวัฒน์ไพศาล (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และวอห์ลเบิร์ก (Wahlberg, Ramalho, & Brochado, 2017) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในงานในธุรกิจโฮสเทล (Hostels) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

นอกจากนี้ กันเต็นและซาดุลลาห์ (Kanten & Sadullah, 2012) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ทัศนคติ และบิสวาส (Bhatnaga & Biswas, 2012) ได้ทำการวิเคราะห์ ตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันองค์กร ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง พบว่า ความยุติธรรมการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร เป็นแบบจำลองที่เหมาะสมที่สุดและเป็นสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างสัญญาทางจิตวิทยากับความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุ ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยา ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

## 8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงกรณีศึกษา

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study) เป็นระเบียบวิธีวิจัยวิธีหนึ่งที่ผู้วิจัยใช้ตอบความมุ่งหมายของงานวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงของบริบทของกระทรวงยุติธรรม ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสรุปผล (ชาย โพธิ์สิตา, 2557) เพื่อมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory Case Study) ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการหาคำอธิบายข้อค้นพบการศึกษาเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงปริมาณที่มีอยู่นั้นไม่สามารถให้คำอธิบายอย่างชัดเจนและครอบคลุม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ขึ้นกับความสมบูรณ์ของข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลและความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้วิจัย ความสมบูรณ์ของข้อมูลเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาการวิจัย โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวเนื่องกับข้อมูลข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้เวลาโดยเฉพาะกรณีที่มีผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียว ประมาณ 45 นาที- 1 ชั่วโมง เป็นการสัมภาษณ์แบบผสม (Semi-structured Interview) ร่วมกับการสังเกตการณ์และการรวบรวมข้อมูลอื่น เช่น เอกสารและหลักฐานอื่น ๆ ประกอบกับการสัมภาษณ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553)

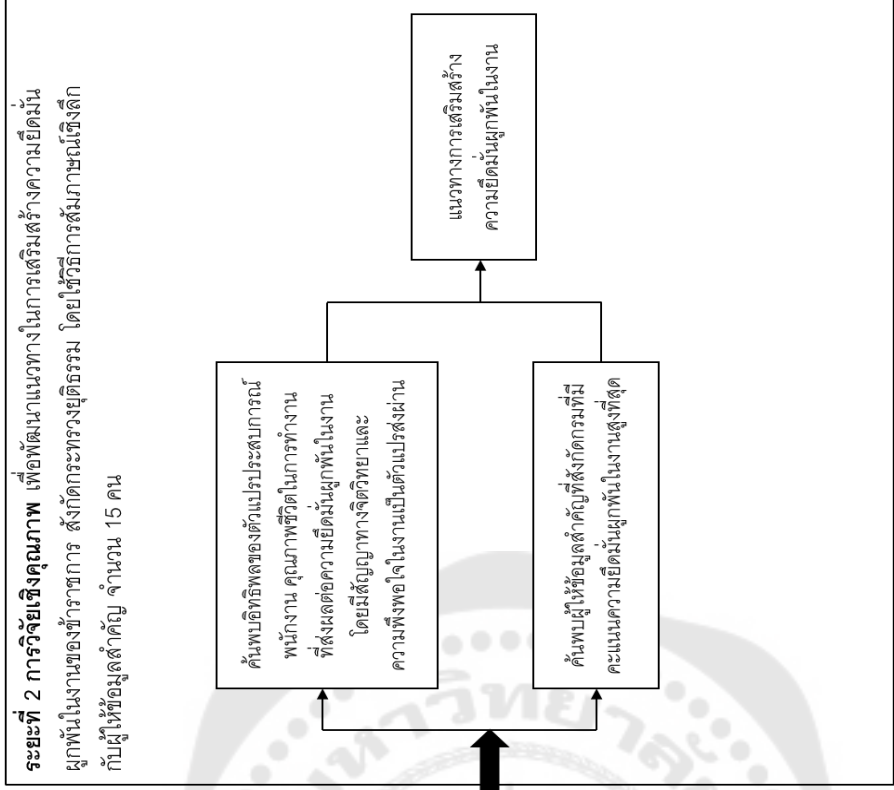
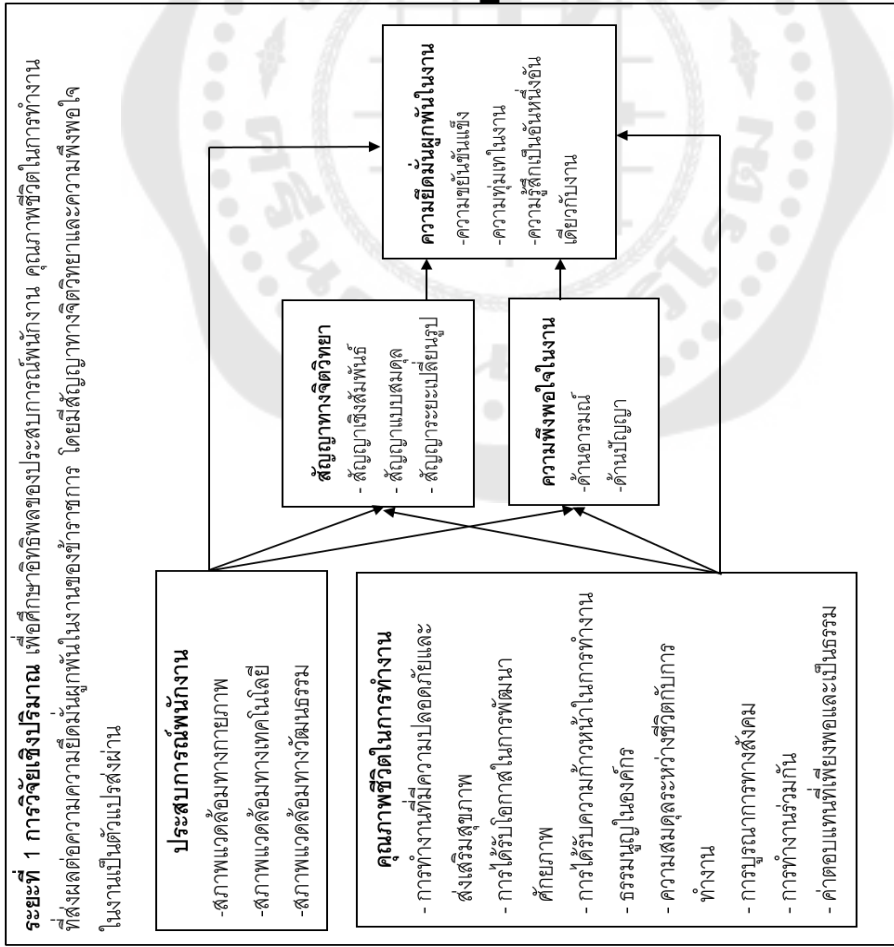
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Gathering and analysis data) เป็นขั้นตอนที่ได้มาซึ่งคำตอบของงานวิจัยที่ศึกษาซึ่งข้อมูลที่เก็บดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ละเอียดถี่ถ้วนและถือว่าเป็นจริยธรรมของนักวิจัยที่ต้องมีความซื่อสัตย์ในการตรวจสอบข้อมูล การตรวจสอบที่ใช้

คือ การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลมีความถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบโดยดูว่าถ้าข้อมูลต่างเวลา ต่างบุคคล ข้อมูลจะแตกต่างกันหรือไม่ และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล เป็นการใช่วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์ (บุษกร เขียวจินดา กานต์, 2561) ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบแล้วต้องนำมาจัดระเบียบโดยการแยกประเภทข้อมูลเป็นกลุ่มเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ (Data classification) และคัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ออก แบ่งตามลักษณะข้อมูล และตามองค์ประกอบ ที่ผูกพันกับผู้ใช้ข้อมูล คือ ตัวแปรที่ศึกษา จึงนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) นำข้อมูลมาจัดระเบียบหรือแบ่งประเภทแล้วนำมาเรียบเรียงเพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ หรือหาคำตอบและข้อสรุปทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยวิทยานิพนธ์เป็นการรวมหมวดหมู่ (Categorical aggregation) ลงรหัสข้อมูล (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย, 2556)

## 9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบาย รูปแบบติดตามผล (Explanatory sequential mixed method design) แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ของพนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านโดยพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในการทำงานจากกรอบทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนการศึกษา ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม จากนั้นจึงนำผลการศึกษาทั้ง 2 ระยะ ดำเนินการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยเป็นข้อสรุปในการศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัยและสรุปแนวทางนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ ดังภาพที่ 5





ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย



### 10. สมมติฐานการวิจัย

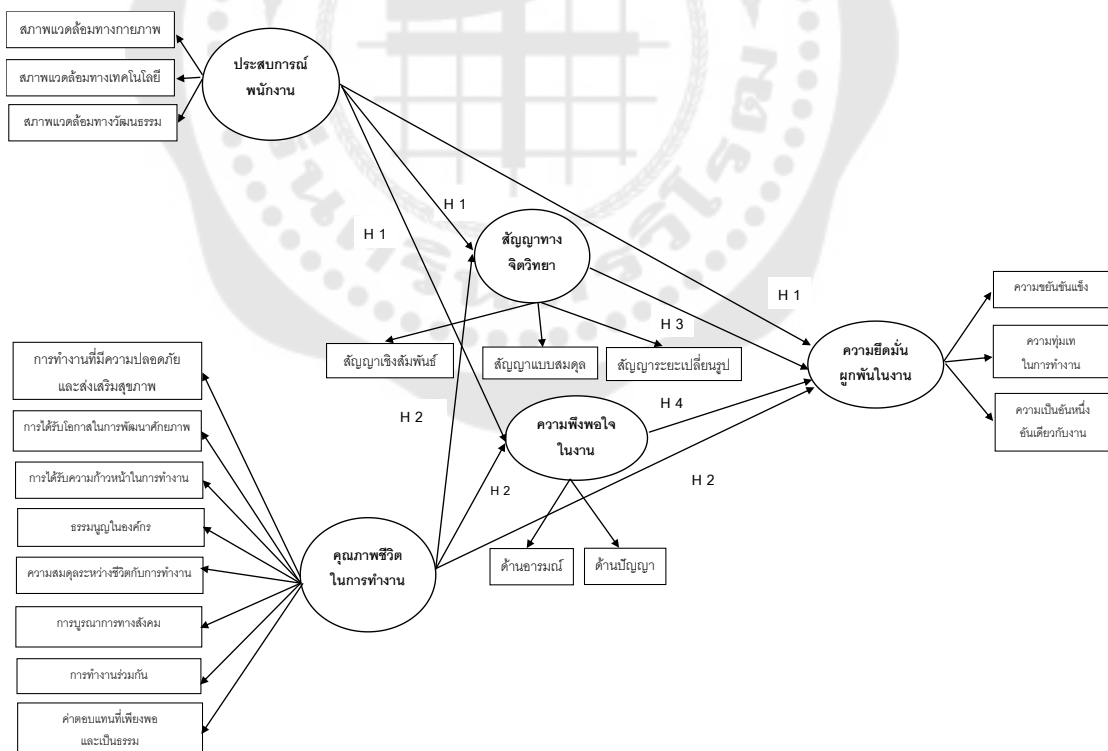
จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งในและต่างประเทศ นำมากำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งการศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ทำให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3 สัญญาทางจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน



ภาพประกอบ 6 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

H 1 = (Rasmulia & Siti, 2021), Kotzé et al. (2014), Rao & Kunja (2019), Retno et al. (2019), Sutton & Griffin (2004), Ahmed (2021)

H 2 = ศักดิ์ธีระภีร์ วรวิวัฒนะปริญญา (2563), Chaterine (2018), Wood et al. (2020), Irmawati & Alifa Sri Wulandari (2017), Kanten & Sadullah (2012), (Seckin, 2018), พรพิศรา ธรรมชาติ (2560), Rostami et al. (2021), Richard & Manilal (2014) (Ather, 2010)

H 3 = (Bal et al., 2013), Chang et al. (2013), Bhatnaga & Biswas (2012) Oyebanjo (2021)

H 4 = María Del Carmen Giménez-Espert et al. (2020), Garg et al. (2017), (Nina, 2015) ดวงใจ จันทร์ดาแสง (2561)



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม การศึกษานี้เป็นการวิจัยผสมวิธี โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลักในการตอบคำถามการวิจัย และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาประกอบในการขยายความและอธิบายข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณให้ชัดเจนมากขึ้น นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยแบบบูรณาการระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดแบบแผนการวิจัยเป็นการวิจัยผสมวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบายรูปแบบติดตามผล (Explanatory sequential mixed method design) (รัตนะ บัณฑิต, 2554) ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงปริมาณละตามด้วยการวิจัยคุณภาพ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยผู้วิจัยมีการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย 2) กำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง 3) เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 4) การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล 6) การจัดกระทำข้อมูล 7) การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม

### การวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรมทั้งสิ้น 7 ส่วนราชการ คือ กรมคุมประพฤติ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กรมบังคับคดี กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมราชทัณฑ์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ จำนวน 17,124 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งปริมาณ คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างควรรอยู่ระหว่าง 10-20 เท่าต่อหนึ่งตัวแปรสังเกตได้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยมีทั้งหมด 19 ตัวแปร สามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 190-380 คน (Hair et al., 2010) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 400 คน แต่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำเป็นต้องส่งแบบสอบถามให้ส่วนราชการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมกลับคืน ซึ่งอาจมีสัดส่วนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ไม่เกินร้อยละ 70 ของแบบสอบถามที่ได้แจกจ่ายไป (Nulty, 2008) ผู้วิจัยจึงขดเซยจำนวนตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง ดังนั้นจำนวน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ไม่ควรน้อยกว่า 600 ตัวอย่าง ซึ่งข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม มีจำนวน 17,124 คน จึงคำนวณสัดส่วนจากจำนวนประชากร 17,124 คน ต่อจำนวนตัวอย่าง 600 ตัวอย่าง ได้เท่ากับจำนวนประชากร 29 คน ต่อ 1 ตัวอย่าง โดยพิจารณาส่วนราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 7 ส่วนราชการ และดำเนินการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) งานวิจัยครั้งนี้จึงเก็บข้อมูลตัวอย่างทั้งสิ้น 605 ตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 2 รายชื่อส่วนราชการและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

| ส่วนราชการ                          | จำนวนคน       | จำนวนแบบสอบถาม |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
| 1. กรมคุมประพฤติ                    | 1,256         | 45             |
| 2. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ       | 154           | 10             |
| 3. กรมบังคับคดี                     | 1,032         | 35             |
| 4. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน | 1,453         | 50             |
| 5. กรมราชทัณฑ์                      | 12,025        | 420            |
| 6. กรมสอบสวนคดีพิเศษ                | 1,014         | 35             |
| 7. สถาบันนิติวิทยาศาสตร์            | 190           | 10             |
| <b>รวม</b>                          | <b>17,124</b> | <b>605</b>     |

### เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดจำนวน 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบวัดประสพการณ์พนักงาน ส่วนที่ 3 แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่วนที่ 4 แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา ส่วนที่ 5 แบบวัดความพึงพอใจในงาน และส่วนที่ 6 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวแปรมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ทำการตัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ได้ค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60-1.00 และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มที่ใกล้เคียงตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item Total Correlation) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พิจารณาค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2558) และหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability : CR) พิจารณาค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน (Average Variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.50 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading ; b) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Hair et al., 2010) รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) และเลือกข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยมีรายละเอียดการวัด ดังนี้ 1) ข้อมูลนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส 2) ข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง

#### ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  หย่าร้าง  หม้าย
3. อายุ (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
 

|                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18-30 ปี | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 41-50 ปี | <input type="checkbox"/> 51-60 ปี |
4. อายุราชการ (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
 

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1-5 ปี      |
| <input type="checkbox"/> 6-10 ปี       | <input type="checkbox"/> 11-15 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 15-20 ปี      | <input type="checkbox"/> 21-25 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 26-30 ปี      | <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 แบบวัดประสบการณ์พนักงาน ผู้วิจัยเรียบเรียงและพัฒนาข้อคำถาม จากแนวคิดประสบการณ์พนักงานของมอร์แกน (Morgan, 2017) แบบวัดของอาเหม็ด (Ahmed, 2021), มิเรียม (Miriam, 2020) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์พนักงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูง แสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินประสบการณ์พนักงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทางด้านเท่ากับ 0.82, 0.78, 0.86 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.91 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34-0.76 และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดประสบการณ์พนักงาน พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 309.25$ ,  $df = 62$ ,  $p\text{-value} = 0$ ,  $SRMR = 0.045$ ,  $RMSEA = 0.080$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $PNFI = 0.77$ ,  $\chi^2/df = 4.99$  มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.38-0.86 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงรายด้านเท่ากับ 0.87, 0.80 และ 0.84 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนรายด้านเท่ากับ 0.62, 0.51 และ 0.57 ตามลำดับ

ตาราง 3 ตัวอย่างแบบวัดประสบการณ์พนักงาน

| คำถาม  | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. ท่านมีความมั่นใจที่จะพาเพื่อนมาเยี่ยมชมที่ทำงาน                               |                  |     |         |      |            |
| 2. ส่วนราชการจัดให้มีอินเทอร์เน็ตที่พร้อมใช้งาน<br>มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ |                  |     |         |      |            |
| 3. ส่วนราชการมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี                                       |                  |     |         |      |            |



ส่วนที่ 3 แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยเรียบเรียงและพัฒนาข้อคำถาม จากแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ วอลตัน (Walton, 1974) แบบวัดของสราวดี แซงแสวง (2559) เซลาฮัตติน (Kanten & Sadullah, 2012) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริม สุขภาพ 2) การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 3) การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน 4) ธรรมเนียมในองค์กร 5) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 6) การบูรณาการทางสังคม 7) การทำงานร่วมกัน 8) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปล ความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมิน คุณภาพชีวิตในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 51 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.80, 0.86, 0.81, 0.89, 0.93, 0.95, 0.94, และ 0.93 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.97 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.37-0.88 และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างจากการเก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด คุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 4694.59$ ,  $df = 1099$ ,  $p\text{-value} = 0$ ,  $SRMR = 0.050$ ,  $RMSEA = 0.074$ ,  $GFI = 0.76$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.73$ ,  $PNFI = 0.91$ ,  $\chi^2 / df = 4.27$  มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 0.92 มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงรายด้านเท่ากับ 0.81, 0.88, 0.83, 0.89, 0.94, 0.95, 0.94 และ 0.93 ตามลำดับมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนรายด้าน เท่ากับ 0.53, 0.56, 0.52, 0.67, 0.64, 0.70, 0.64 และ 0.68

ตาราง 4 ตัวอย่างแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

| คำถาม  | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ไม่เสี่ยงอันตราย  |                  |     |         |      |            |
| 2. ส่วนราชการสนับสนุนให้ฉันสามารถกำหนดวิธีการทำงานหรือปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จด้วยตนเอง |                  |     |         |      |            |
| 3. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม                     |                  |     |         |      |            |

ส่วนที่ 4 แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา ผู้วิจัยเรียบเรียงและพัฒนาข้อคำถามจากองค์ประกอบสัญญาทางจิตวิทยาตามแนวคิดของรูสโซ (Rousseau) แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาฉบับที่ 3 (2008) ของ รูสโซ (Rousseau) แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยาของ โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสัญญาทางจิตวิทยา โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) สัญญาเชิงความสัมพันธ์ 2) สัญญาแบบสมดุล 3) สัญญาระยะเปลี่ยนแปลงรูป เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้มีระดับการประเมินสัญญาทางจิตวิทยาสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทางด้านเท่ากับ 0.84, 0.86 และ 0.77 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.91 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34-0.73 และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 204.71$ ,  $df = 41$ ,  $p\text{-value} = 0$ ,  $SRMR = 0.043$ ,  $RMSEA = 0.080$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $PNFI = 0.72$ ,  $\chi^2 / df = 4.99$  มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.54-0.89 มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงทางด้านเท่ากับ 0.89, 0.84 และ 0.8 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนรายด้านเท่ากับ 0.74, 0.53, และ 0.67 ตามลำดับ

ตาราง 5 ตัวอย่างแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา

| คำถาม   | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. ฉันปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนนโยบายของส่วนราชการ |                  |     |         |      |            |
| 2. ส่วนราชการให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน             |                  |     |         |      |            |
| 3. ฉันปกป้องภาพลักษณ์ของส่วนราชการ                              |                  |     |         |      |            |

ส่วนที่ 5 แบบวัดความพึงพอใจในงาน พัฒนาคำถามจาก แบบวัดดัชนี Brief Index of Affective Job Satisfaction วัดองค์ประกอบด้านอารมณ์ และแบบวัดความพึงพอใจในงานฉบับ Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) วัดองค์ประกอบทางปัญญา และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ด้านอารมณ์ และด้านปัญญา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยมีจำนวน ข้อคำถามทั้งสิ้น 22 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.91 และ 0.93 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.94 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.46-0.87 และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดความพึงพอใจในงาน พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 125.91$ ,  $df = 26$ ,  $p\text{-value} = 0$ ,  $SRMR = 0.035$ ,  $RMSEA = 0.080$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $NFI = 0.98$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.91$ ,  $PNFI = 0.71$ ,  $\chi^2 / df = 4.84$  มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.61- 0.89 มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงรายด้านเท่ากับ 0.90 และ 0.88 มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนรายด้านเท่ากับ 0.64 และ 0.65

ตาราง 6 ตัวอย่างแบบวัดความพึงพอใจในงาน

| คำถาม                                     | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. หัวหน้างานของฉันมีความสามารถในการทำงาน |                  |     |         |      |            |
| 2. ส่วนราชการมีการสื่อสารที่ดีต่อบุคลากร  |                  |     |         |      |            |
| 3. ฉันพบความสุขแท้ในงานของฉัน             |                  |     |         |      |            |

ส่วนที่ 6 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน พัฒนาข้อคำถามจากองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงานของ เซาเฟลีและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน Utrecht work engagement scale (UWES) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของ อรพินทร์ ชูชม (2557b) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของ กาญจนา พันธุ์ศรีทุม (2559) และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความขยันขันแข็ง 2) ความทุ่มเทในการทำงาน 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด - 5 มากที่สุด การแปลความหมายคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมจากแบบวัดสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีระดับการประเมินความยึดมั่นผูกพันในงานสูงกว่าผู้ที่ ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทางด้านเท่ากับ 0.81, 0.75 และ 0.71 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.88 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.41 - 0.76 และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 84.56$ ,  $df = 17$ ,  $p\text{-value} = 1$ ,  $SRMR = 0.034$ ,  $RMSEA = 0.080$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $NFI = 0.98$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.92$ ,  $PNFI = 0.60$ ,  $\chi^2 / df = 4.97$  มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.61 - 0.91 มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงรายด้านเท่ากับ 0.83, 0.90 และ 0.61 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนรายด้านเท่ากับ 0.64, 0.65 และ 0.54 ตามลำดับ

ตาราง 7 ตัวอย่างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

| คำถาม   | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. ฉันกระตือรือร้นเมื่อมาทำงาน                                    |                  |     |         |      |            |
| 2. ฉันศึกษาสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถนำมาแก้ปัญหาในการทำงาน และพัฒนางาน |                  |     |         |      |            |
| 3. ฉันทำงานด้วยความกระตือรือร้น                                   |                  |     |         |      |            |

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดประสบการณ์พนักงาน แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ข้อที่มีความหมายเชิงบวก (Positive) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

|            |          |   |       |
|------------|----------|---|-------|
| มากที่สุด  | ให้คะแนน | 5 | คะแนน |
| มาก        | ให้คะแนน | 4 | คะแนน |
| ปานกลาง    | ให้คะแนน | 3 | คะแนน |
| น้อย       | ให้คะแนน | 2 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | ให้คะแนน | 1 | คะแนน |

สำหรับข้อที่มีความหมายเชิงลบ (Negative) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

|            |          |   |       |
|------------|----------|---|-------|
| มากที่สุด  | ให้คะแนน | 1 | คะแนน |
| มาก        | ให้คะแนน | 2 | คะแนน |
| ปานกลาง    | ให้คะแนน | 3 | คะแนน |
| น้อย       | ให้คะแนน | 4 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | ให้คะแนน | 5 | คะแนน |

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนแบบวัดประสบการณ์พนักงาน แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ใช้คะแนนเฉลี่ยของมาตรการวัดของลิเคิร์ต ในการพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (Best, 1981)

| ช่วงคะแนนเฉลี่ย | ความหมาย           |
|-----------------|--------------------|
| 1.00 -1.79      | หมายถึง น้อยที่สุด |
| 1.80-2.59       | หมายถึง น้อย       |
| 2.60-3.39       | หมายถึง ปานกลาง    |
| 3.40-4.19       | หมายถึง มาก        |
| 4.20-5.00       | หมายถึง มากที่สุด  |

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัย ประกอบด้วย การหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การหาความเที่ยง (Reliability) และการหาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและเรียบเรียงใหม่เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหาวิชา แนวคิด ทฤษฎีและภาษาเพื่อให้สมบูรณ์ เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้องและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item - Objective Congruence Index) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

+1 หมายถึง มีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง

- 1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องโดยทำการการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 40 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยการวิเคราะห์



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2558) หลังจากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงความสมบูรณ์ของแบบสอบถามนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และใช้ในการเก็บข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

1. ทำหนังสือความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยจากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงหัวหน้าส่วนราชการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. ประสานเจ้าหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแจ้งรายละเอียดการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง วัน เวลา ในการตอบแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม
4. นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส จัดลำดับข้อมูล เพื่อการประมวลผลข้อมูลต่อไป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับตำแหน่ง รายได้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สถิติบรรยาย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ รวมถึงการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยใช้ การประมาณค่าด้วยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum likelihood)
  - 3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของแบบสอบถาม
  - 3.2 การตรวจสอบความตรงของโมเดล เพื่อใช้ตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล โดยพิจารณาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ค่าสัดส่วนระหว่างไค-สแควร์และองศาความอิสระ ( $\chi^2$ ) ค่า RMSEA ค่า SRMR ค่า AGFI ค่า CFI

ค่า NFI ค่า PNFI และค่า CAIC โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} > 0.05$ ) ค่า AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า CFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.08 ค่า SRMR มีค่าต่ำกว่า .08 ค่า NFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า PNFI มีค่ามากกว่า 0.50 ค่า CAIC มีค่า  $CAIC_{\text{Model}} < CAIC_{\text{Saturated}}$  (จุฑารัตน์, 2557)

## การวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ

การศึกษาระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) คือ ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการจากส่วนราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่มีระดับคะแนนความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด ที่ได้มาจากการขอค้นพบในระยะที่ 1 เชิงปริมาณ เกี่ยวกับอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน และนำผลจากการขอค้นพบในระยะที่ 1 เชิงปริมาณ มุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ในการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และนำข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ อภิปรายผลร่วมกับข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนระดับความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด ตามข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่มีความพร้อมและยินยอมให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 15 คน แบ่งเป็น ระดับผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 คน และข้าราชการในสังกัด โดยคัดเลือกจากข้าราชการที่มีผลการประเมินดีเด่น ไม่น้อยกว่า 3 หรือ 2 รอบการประเมินติดต่อกัน หรือได้รับรางวัลด้านพฤติกรรมการทำงานหรือด้านผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน มีความขยัน อดทน กระตือรือร้นในการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ (กันยรัตน์ สุชิน และคณะ, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับนิยามและองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยแบ่งเป็นข้าราชการ ประเภทผู้อำนวยการ จำนวน

2 คน ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน ระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน 2 คน ระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน และระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In –depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key informants) โดยข้อความถามมาจากประเด็นการค้นพบจากผลการวิจัยระยะที่ 1 มีแนวคำถาม สำหรับการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ตามข้อค้นพบ ตัวแปร และประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัย รวมทั้งผลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ซึ่งกำหนดจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยทำรายการของประเด็นหรือคำถามหลัก ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ทำการศึกษาและเชื่อมโยงกับผลการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด หลังจากการทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จึงนำมาปรับปรุงข้อความถาม โดยกำหนดแนวคำถามเชื่อมโยงในการค้นหาแนวทางการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ ประเด็นคำถามหลักจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน แนวทางการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ โดยมีตัวอย่างแนวประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1.แนวประเด็นสัมภาษณ์ผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้อำนวยการด้านการพัฒนาระบบบริหาร

1.1 ที่ผ่านมาส่วราชการได้สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ข้าราชการมีความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร ท่านคิดอย่างไรกับการสร้างแรงจูงใจนั้น

1.2 ส่วนราชการมีบทบาทในการเสริมสร้างเกิดความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จแก่ข้าราชการ อย่างไร

1.3 ส่วนราชการมีนโยบายอย่างไรเพื่อให้ข้าราชการมีความขยันมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

## 2. แนวประเด็นสัมภาษณ์ข้าราชการ

2.1 ท่านคิดอย่างไรกับพฤติกรรมของข้าราชการที่มีความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

2.2 ท่านแสดงพฤติกรรมอย่างไรที่ท่านคิดว่าแสดงถึงความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

2.3 หากท่านสามารถเสนอแนวทางเพื่อเสริมสร้างเกิดความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จให้แก่ข้าราชการ ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร

ผู้วิจัยตรวจสอบรูปแบบแนวคำถาม โดยการพิจารณาเบื้องต้นจากการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นจึงนำแนวคำถามมาปรับปรุงเพิ่มเติมและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นในการวิจัยก่อนการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความครอบคลุมกับประเด็นที่ศึกษา รวมถึงศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และฝึกทักษะการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงและชุดอุปกรณ์หูฟังสำหรับการถอดเสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลและเนื้อหาประเด็นสำคัญเพิ่มเติม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 ซึ่งปริมาณมาใช้ในการสร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก และเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึกเสียง โดยดำเนินการคัดเลือกสนามวิจัยจากส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยการเลือกแบบเจาะจงจากส่วนราชการที่มีคะแนนความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด หลังจากนั้นผู้วิจัยประสานสอบถามข้อมูลกับส่วนราชการ เพื่อขออนุญาตและขอคำแนะนำเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และขอความอนุเคราะห์นัดหมายวัน เวลาสัมภาษณ์ และแจ้งแนวทางในการสัมภาษณ์ต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ แนวคำถามและประโยชน์ของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยแนะนำตนเองเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) โดยใช้เวลาประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง หรือขึ้นอยู่กับทำให้ความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีครบตามประเด็นที่ศึกษาหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นในลักษณะข้อมูลอิมตัว และขออนุญาตเก็บข้อมูลและขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญและหน่วยงาน กรณีที่อาจต้องขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์เพิ่มเติม

และผู้วิจัยจะทำสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ถอดเทปการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ตามตัวแปรและหัวข้อของประเด็นคำถามตามที่ได้ร่างไว้

### **การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีขั้นตอนหลัก 3 ประการ (ชาย โภธิสिता, 2559) ดังนี้

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลและการถอดเทปบันทึกเสียงมาเข้ารหัส (Coding) จากนั้นดำเนินการแยกแยะข้อมูล จัดกลุ่มข้อมูลและนำมาพิมพ์รายละเอียดให้อยู่ในรูปแบบตามกลุ่มข้อมูล

2. การแสดงข้อมูล (Data display) ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่ (Categorizing) โดยใช้ปัญหาการวิจัยที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นแนวในการกำหนดหมวดหมู่

3. การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปและตีความข้อค้นพบที่ได้มาตรวจสอบว่าข้อสรุปดังกล่าว ว่ามีความถูกต้องแม่นยำหรือไม่ โดยนำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการอธิบาย

### **การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล (Trustworthiness)**

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลด้วยการใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ต่างกัน ได้แก่ ผู้อำนวยการและข้าราชการในสังกัดแต่ละประเภท จำนวนทั้งสิ้น 15 คน เพื่อพิจารณาว่า หากผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน ข้อมูลจะมีความคงที่หรือไม่ ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลมากกว่า 1 วิธี คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ เช่น ภาษาที่ใช้ ท่าทาง น้ำเสียง การพูดคุย บุคลิกภาพ ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออก ในขณะที่สัมภาษณ์ เป็นต้น และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก (Member Check) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการพูดทบทวนคำตอบที่ผู้วิจัยเข้าใจว่ามีความถูกต้องสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักหรือไม่ หากพบว่าสิ่งที่ผู้วิจัยพูดไม่ถูกต้องก็จะทำความเข้าใจและแก้ไขให้ถูกต้อง อ้างคำพูด (Quotation) ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการนำเสนอข้อมูลโดยการใช้อ้อยคำ ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด การตัดคำพูดบางส่วนไปจะต้องตรงกับวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการสื่อความหมายที่กระชับชัดเจนโดยยังคงความหมายเดิม

### การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้รับการรับรองโครงการวิจัย เลขที่ SWUEC/E/G-073/2565 จากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย การขออนุญาตจรรยาบรรณ จากการศึกษาและบันทึกความเสี่ยงขณะสัมภาษณ์ จำนวนครั้งในการสัมภาษณ์ ระยะเวลาและ สถานที่ การขอให้ผู้ให้ข้อมูลช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การมีสิทธิตอบหรือไม่ตอบ คำถาม รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ซักถาม และให้เวลาในการคิดทบทวนก่อนตัดสินใจ ตอบคำถามและที่สำคัญผู้วิจัยไม่เปิดเผยข้อมูลใด ๆ ที่เป็นผลในทางลบเกี่ยวโยงถึงผู้ให้ข้อมูล จากการนำเสนอผลการวิจัยนอกจากนี้ต้องรักษาความลับของข้อมูลโดยเก็บไว้ในที่ปลอดภัย และ ผลการวิจัยจะถูกนำเสนอโดยภาพรวม และข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในด้าน งานวิชาการเท่านั้น





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เป็นการวิจัยผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ โดยเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และตามด้วยการวิจัยคุณภาพ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL พร้อมทั้งได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| สัญลักษณ์      | ความหมาย   |
|----------------|--|
| M              | ค่าเฉลี่ย (Mean)   |
| S.D.           | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)   |
| SK             | ค่าความเบ้ (Skewness)  |
| KU             | ค่าความโด่ง (Kurtosis)   |
| R              | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)                      |
| R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square multiple correlation)                               |
| $\chi^2$       | ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)   |
| df             | ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)   |
| p-value        | ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ   |
| $\theta$       | ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน   |
| $\lambda$      | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน  |
| Beta           | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน  |
| SE             | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน  |
| MSE            | ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean square error)   |
| T              | ค่าอัตราส่วน t ที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย  |
| F              | ค่าอัตราส่วน F ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ร่วมของการพยากรณ์                                  |
| CFI            | ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)   |
| GFI            | ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index)  |
| AGFI           | ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (Adjusted goodness of fit index)                                   |
| RMSEA          | ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation) |

ตาราง 8 (ต่อ)

| สัญลักษณ์ | ความหมาย  |
|-----------|---|
| SRMR      | ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Standardized root mean square residual) |
| RMR       | ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Root mean square)                         |
| TLI       | ค่าดัชนีทักเคอร์ลูอิส   |
| CN        | ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต  |
| DE        | อิทธิพลทางตรง (Direct effect)   |
| IE        | อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)  |
| TE        | อิทธิพลรวม (Total effect)   |
| $\rho_v$  | ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่ถูกสกัดได้ (Average variable extracted)                          |
| $\rho_c$  | ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด (Construct reliability)                         |

ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยดัง ตาราง 9

ตาราง 9 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา

| ตัวแปรแฝง                      | ตัวแปรสังเกตได้  |
|--------------------------------|--|
| 1. ประสิทธิภาพพนักงาน (EX)     | 1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Exp)<br>1.2 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Ext)<br>1.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (EXc)  |
| 2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) | 2.1 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (QWLh)<br>2.2 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ (QWLd)<br>2.3 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (QWLo)<br>2.4 ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร (QWLI)<br>2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (QWLb)<br>2.6 การบูรณาการทางสังคม (QWLs) |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ตัวแปรแฝง                               | ตัวแปรสังเกตได้   |
|---|---|
| 2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)<br>(ต่อ) | 2.7 การทำงานร่วมกัน (QWLt)<br>2.8 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (QWLa)                                 |
| 3. สัญญาทางจิตวิทยา (PC)                | 3.1 สัญญาเชิงสัมพันธ์ (PCr)<br>3.2 สัญญาแบบสมดุล (PCb)<br>3.3 สัญญาระยะเปลี่ยนรูป (PCt)                 |
| 4. ความพึงพอใจในงาน (JS)                | 4.1 ด้านปัญญา (JSc)<br>4.2 ด้านอารมณ์ (JSa)   |
| 5. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE)          | 5.1 ความขยันขันแข็ง (WEv)<br>5.2 ความทุ่มเทในการทำงาน (WEp)<br>5.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (WEa) |

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 376 คน (ร้อยละ 62.15) เพศชาย จำนวน 217 คน (ร้อยละ 35.87) หลากหลายทางเพศ (LGBTQ) จำนวน 12 คน (ร้อยละ 1.98) ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส จำนวน 289 (ร้อยละ 47.77) รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน 266 คน (ร้อยละ 43.97) หย่าร้าง จำนวน 37 คน (ร้อยละ 6.11) น้อยที่สุดสถานภาพหม้าย จำนวน 13 คน (ร้อยละ 2.15) ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 229 (ร้อยละ 37.85) รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 181 คน (ร้อยละ 29.92) อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 136 คน (ร้อยละ 22.48) และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 18 -30 ปี จำนวน 59 คน (ร้อยละ 9.75) ตามลำดับ

โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 152 คน (ร้อยละ 25.12) รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 123 คน (ร้อยละ 20.33) อายุราชการระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 82 คน (ร้อยละ 13.56) อายุราชการระหว่าง 11- 15 ปี จำนวน 80 คน (ร้อยละ 13.22) อายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 77 คน (ร้อยละ 12.73) อายุราชการระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 7.77) และมีอายุราชการ 30 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 44 คน (ร้อยละ 7.27) ตามลำดับ ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด

คือ 370 คน (ร้อยละ 61.16) รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 182 คน (ร้อยละ 30.08) สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 7.77) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน (ร้อยละ 0.99) ตามลำดับส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด

ตราสารการบริหารส่วนกลาง จำนวน 269 คน (ร้อยละ 44.46) รองลงมาสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคจำนวน 260 คน (ร้อยละ 42.98) และสังกัดราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค จำนวน 76 คน (ร้อยละ 12.56) ตามลำดับ โดยเป็นข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการมากที่สุดมีจำนวน 234 คน (ร้อยละ 38.68) รองลงมาเป็นประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการจำนวน 135 คน (ร้อยละ 22.31) ประเภททั่วไปการระดับชำนาญงานจำนวน 95 คน (ร้อยละ 15.70) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 53 คน (ร้อยละ 8.76) ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน จำนวน 52 คน (ร้อยละ 8.69) ประเภทอำนวยการ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 4.53) ประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 1.16) และน้อยที่สุดคือ ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.17)

กลุ่มตัวอย่างมีอัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท มากที่สุด จำนวน 194 คน (ร้อยละ 32.07) รองลงมามีอัตราเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาท จำนวน 116 คน (ร้อยละ 19.17) มีเงินเดือนระหว่าง 35,001 - 40,000 บาท จำนวน 93 คน (ร้อยละ 15.37) มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 91 คน (ร้อยละ 15.04) มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 83 คน (ร้อยละ 13.72) และมีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 28 คน (ร้อยละ 4.63) โดยไม่มีรายได้นอกเหนือจากเงินเดือนมากที่สุด จำนวน 261 คน (ร้อยละ 43.14) ได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 216 คน (ร้อยละ 35.70) ได้รับเงินประจำตำแหน่งจำนวน 98 คน (ร้อยละ 16.20) และได้รับรายได้จากการทำงานพิเศษน้อยที่สุด จำนวน 30 คน (ร้อยละ 4.96) ดังตาราง 10

ตาราง 10 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=605)

|   | ลักษณะทั่วไป                                   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|--|-------|--------|
| เพศ   | หญิง   | 376   | 62.15  |
|   | ชาย  | 217   | 35.87  |
|   | หลากหลายทางเพศ (LGBTQ)                         | 12    | 1.98   |
| สถานภาพสมรส                                 | โสด  | 266   | 43.97  |
|   | สมรส   | 289   | 47.77  |
|   | หย่าร้าง                                       | 37    | 6.11   |
|   | หม้าย  | 13    | 2.15   |
| อายุตัว                                     | 18 - 30 ปี                                     | 59    | 9.75   |
|   | 31 - 40 ปี                                     | 181   | 29.92  |
|   | 41 - 50 ปี                                     | 229   | 37.85  |
|   | 51 - 60 ปี                                     | 136   | 22.48  |
| อายุราชการ                                  | 1 - 5 ปี                                       | 152   | 25.12  |
|   | 6 - 10 ปี                                      | 77    | 12.73  |
|   | 11 - 15 ปี                                     | 80    | 13.22  |
|   | 16 - 20 ปี                                     | 123   | 20.33  |
|   | 21 - 25 ปี                                     | 82    | 13.56  |
|   | 26 - 30 ปี                                     | 47    | 7.77   |
|   | 30 ปีขึ้นไป                                    | 44    | 7.27   |
| ระดับการศึกษาสูงสุด                         | ต่ำกว่าปริญญาตรี                               | 47    | 7.77   |
|   | ปริญญาตรี                                      | 370   | 61.16  |
|   | ปริญญาโท                                       | 182   | 30.08  |
|   | ปริญญาเอก                                      | 6     | 0.99   |
| ปัจจุบันเป็นข้าราชการพลเรือน<br>สามัญสังกัด | ราชการบริหารส่วนกลาง                           | 299   | 49.42  |
|   | ราชการบริหารส่วนกลางที่<br>ปฏิบัติงานในภูมิภาค | 306   | 50.58  |



ตาราง 11 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=605)

| ลักษณะทั่วไป                               |                                 | จำนวน | ร้อยละ |
|--|---------------------------------|-------|--------|
| ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง<br>ในปัจจุบัน | อำนาจการ                        | 28    | 4.53   |
|  | วิชาการระดับปฏิบัติการ          | 135   | 22.31  |
|  | วิชาการระดับชำนาญการ            | 234   | 38.68  |
|  | วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ       | 53    | 8.76   |
|  | วิชาการระดับเชี่ยวชาญ           | 1     | 0.17   |
|  | ทั่วไประดับปฏิบัติงาน           | 52    | 8.69   |
|  | ทั่วไประดับระดับชำนาญงาน        | 95    | 15.70  |
|  | ทั่วไประดับทักษะพิเศษ           | 7     | 1.16   |
| เงินเดือน                                  | น้อยกว่า 15,000 บาท             | 28    | 4.63   |
|  | 15,000 - 25,000 บาท             | 194   | 32.07  |
|  | 25,001 - 30,000 บาท             | 83    | 13.72  |
|  | 30,001 - 35,000 บาท             | 91    | 15.04  |
|  | 35,001 - 40,000 บาท             | 93    | 15.37  |
|  | มากกว่า 40,000 บาท              | 116   | 19.17  |
| รายได้อื่น ๆ                               | ไม่มีรายได้นอกเหนือจากเงินเดือน | 261   | 43.14  |
|  | เงินประจำตำแหน่ง                | 98    | 16.20  |
|  | เงินค่าตอบแทนพิเศษ              | 216   | 35.70  |
|  | จากการทำงานพิเศษ                | 30    | 4.96   |

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (SK) ค่าความโด่ง (KU) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) โดยผู้วิจัยได้ปรับคะแนนตัวแปรสังเกตได้ให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐานพิสัยอยู่ระหว่าง 1-5 และทำการทดสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ โดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติผลการทดสอบปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีตัวแปรน้อยกว่า ครึ่งหนึ่งที่มีการแจกแจงไม่ปกติ เช่น สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม การบูรณาการทางสังคม การทำงานร่วมกัน สัญญาแบบสมดุลง ด้านปัญญา ความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในการทำงาน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วมีแนวโน้มการแจกแจงเข้าใกล้โค้งปกติ ซึ่งจากตาราง 6 พบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษา มีค่าอยู่ระหว่าง 3.02 ถึง 4.54 การกระจายตัวของข้อมูลด้วยการพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 1.01 ตามลำดับ

จากการตรวจสอบค่าความเบ้ (SK) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรมีค่าความเบ้ระหว่าง -1.50 ถึง 0.20 โดยตัวแปรที่มีความเบ้น้อยสุด คือ ความขยันขันแข็ง และมากที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ตามลำดับ และเมื่อทำการพิจารณาค่าความโด่ง (KU) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.56 ถึง 3.90 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ สัญญาแบบสมดุลง และมากที่สุด คือ ความขยันขันแข็ง ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังทำการตรวจสอบการแจกแจงปกติ (Normal distribution) ของตัวแปรสังเกตได้โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-square Test) โดยพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหากตัวแปรมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้จึงเหมาะสมต่อการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นต่อไป รายละเอียดแสดงดังตาราง 11

ตาราง 12 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงโค้งแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=605)

| ตัวแปรสังเกต  | M    | SD   | %CV   | SK    | KU    | $\chi^2$<br>p-value |
|---|------|------|-------|-------|-------|---------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (EXp)                       | 3.48 | 0.86 | 24.75 | -0.32 | -0.06 | 0.09                |
| 2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (EXt)                    | 3.48 | 0.77 | 22.14 | -0.12 | -0.10 | 0.59                |
| 3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (EXc)                     | 3.82 | 0.86 | 22.49 | -0.63 | 0.20  | 0.00*               |
| 4. การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (QWLh) | 3.51 | 0.79 | 22.64 | -0.08 | 0.03  | 0.86                |
| 5. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ (QWLd)           | 3.86 | 0.76 | 19.74 | -0.38 | -0.05 | 0.08                |
| 6. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (QWLo)           | 3.51 | 0.87 | 24.80 | -0.24 | -0.25 | 0.12                |
| 7. ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร (QWLI)                  | 3.88 | 0.85 | 21.90 | -0.59 | 0.06  | 0.23                |
| 8. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (QWLb)          | 3.22 | 0.95 | 29.58 | -0.14 | -0.36 | 0.07                |
| 9. การบูรณาการทางสังคม (QWLs)                       | 4.17 | 0.74 | 17.72 | -0.72 | -0.02 | 0.00*               |
| 10. การทำงานร่วมกัน (QWLt)                          | 4.02 | 0.81 | 20.11 | -0.78 | 0.65  | 0.00*               |
| 11. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (QWL a)          | 3.02 | 1.01 | 33.42 | 0.02  | -0.55 | 0.06                |
| 12. สัญญาเชิงสัมพันธ์ (PCr)                         | 4.35 | 0.74 | 17.10 | -0.98 | 0.22  | 0.53                |
| 13. สัญญาแบบสมดุล (PCb)                             | 3.97 | 0.75 | 18.93 | -0.36 | -0.56 | 0.00*               |
| 14. สัญญาระยะเปลี่ยนรูป (PCt)                       | 3.46 | 0.79 | 22.73 | 0.20  | -0.18 | 0.43                |
| 15. ด้านปัญญา (JSc)                                 | 3.76 | 0.84 | 22.44 | -0.54 | 0.26  | 0.00*               |
| 16. ด้านอารมณ์ (JSa)                                | 3.68 | 0.86 | 23.33 | -0.54 | 0.26  | 0.05                |
| 17. ความขยันขันแข็ง (WEv)                           | 4.24 | 0.67 | 15.71 | -1.50 | 3.90  | 0.00*               |
| 18. ความทุ่มเทในการทำงาน (WE d)                     | 4.54 | 0.52 | 11.40 | -1.10 | 1.81  | 0.00*               |
| 19. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (WE a)           | 4.37 | 0.57 | 13.04 | -1.16 | 2.99  | 0.00*               |

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หลังจากตรวจสอบการแจกแจงการเป็นโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้แล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate Relationship) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) โดยผลการตรวจสอบพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.209 ถึง 0.796 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ธรรมเนียมในองค์กร (QWLI) กับด้านปัญญา ( $r=0.796$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และน้อยที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (QWLa) กับ สัญญาเชิงสัมพันธ์ (PCr) ( $r=-0.209$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่แล้ว พบว่าไม่มีคู่ความสัมพันธ์ใดมีค่าเกิน 0.85 ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) กล่าวไว้ว่า หากมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรเกินกว่า 0.85 แล้ว อาจเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงได้ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน 0.85 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ และยังไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ดังตาราง 12



ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (N=605)

| ตัวแปรสังเกต | EEp   | EXt   | EXc   | QWLh  | QWLd  | QWLo  | QWLI  | QWLb  | QWLs  | QWLt  | QWLa  | PCr   | PCb   | PCt   | JSc   | JSa   | WEv   | WEd   | WEa |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 1. Exp       | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 2. Ext       | .703* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 3. Exc       | .602* | .605* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 4. QWLh      | .720* | .688* | .668* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 5. QWLd      | .551* | .622* | .737* | .657* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 6. QWLo      | .531* | .520* | .694* | .643* | .719* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 7. QWLI      | .490* | .518* | .727* | .590* | .732* | .672* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 8. QWLb      | .439* | .456* | .478* | .529* | .524* | .477* | .457* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 9. QWLs      | .432* | .484* | .684* | .488* | .717* | .592* | .696* | .453* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 10. QWLt     | .469* | .476* | .671* | .500* | .702* | .561* | .732* | .546* | .732* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 11. QWLa     | .483* | .468* | .412* | .498* | .431* | .427* | .442* | .498* | .297* | .412* | 1     |       |       |       |       |       |       |       |     |
| 12. PCr      | .258* | .353* | .474* | .317* | .566* | .407* | .536* | .294* | .709* | .565* | .209* | 1     |       |       |       |       |       |       |     |
| 13. PCb      | .479* | .495* | .587* | .515* | .683* | .549* | .619* | .466* | .683* | .646* | .374* | .696* | 1     |       |       |       |       |       |     |
| 14. PCt      | .470* | .528* | .626* | .643* | .624* | .661* | .562* | .465* | .508* | .497* | .363* | .386* | .520* | 1     |       |       |       |       |     |
| 15. JSc      | .527* | .528* | .695* | .583* | .705* | .651* | .796* | .505* | .619* | .722* | .527* | .478* | .634* | .546* | 1     |       |       |       |     |
| 16. JSa      | .473* | .443* | .641* | .488* | .628* | .589* | .630* | .565* | .583* | .712* | .482* | .488* | .565* | .463* | .670* | 1     |       |       |     |
| 17. WEv      | .360* | .324* | .443* | .384* | .464* | .441* | .435* | .443* | .455* | .531* | .355* | .382* | .455* | .403* | .428* | .613* | 1     |       |     |
| 18. WEd      | .271* | .323* | .420* | .293* | .470* | .368* | .456* | .228* | .479* | .471* | .226* | .524* | .480* | .371* | .437* | .470* | .564* | 1     |     |
| 19. WEa      | .223* | .272* | .351* | .238* | .399* | .307* | .396* | .223* | .357* | .425* | .223* | .385* | .393* | .306* | .404* | .456* | .513* | .609* | 1   |

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์โมเดลเส้นทางเป็นการตรวจโมเดลความสัมพันธ์เชิงเส้น ที่ได้พัฒนาจากแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาขนาดของอิทธิพลที่ปรากฏในโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น สำหรับการวิจัยในระยะที่ 1 เชิงปริมาณเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน หากพบว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับแก้โมเดลให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้นโดยพิจารณาจากรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ และยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างบางคู่มีความสัมพันธ์กันได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม (Absolute Fit Index) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 1895.02, df = 143, p-value < .05, SRMR = 0.068, RMSEA = 0.142, GFI = 0.75, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = 0.95, CFI = 0.95, และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = 0.67 PNFI = 0.79,  $\chi^2/df$  = 13.25 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนกับเกณฑ์เหล่านี้ สรุปได้ว่า โมเดลยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากดัชนีวัดความสอดคล้องในแต่ละกลุ่มยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับแก้โมเดลโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทางทฤษฎี และการอภิปรายประกอบกับรายงานค่าดัชนีปรับแก้ (Modification Index: MI) โดยทำการยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ในบางคู่ให้มีความสัมพันธ์

โดยผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลภายหลังการปรับแก้โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมีค่าที่ดีขึ้น ดังนี้ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม (Absolute Fit Index) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 559.99, df = 125, p-value < .05, SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = 0.98, CFI = 0.98, และดัชนีวัด ความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = 0.90 PNFI = 0.72,  $\chi^2/df$  = 4.48



ตาราง 14 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (N=605)

| ดัชนีความกลมกลืน           | เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ | ค่าดัชนีก่อนปรับแก้  | ค่าดัชนีหลังปรับแก้ |
|----------------------------|-------------------------|--|---------------------|
| 1. Absolute Fit Indices    |                         |  |                     |
| $\chi^2$                   | p-value $\geq$ .05      | p-value < .05  | p-value < .05       |
|                            |                         | ( $\chi^2 = 1895.02, df = 143$ ) ( $\chi^2 = 559.99, df = 125$ ) |                     |
| SRMR                       | SRMR $\leq$ .05         | 0.068  | 0.047               |
| RMSEA                      | RMSEA $\leq$ .08        | 0.142  | 0.076               |
| GFI                        | GFI $\geq$ .90          | 0.75   | 0.91                |
| 2. Incremental Fit Indices |                         |  |                     |
| NFI                        | NFI $\geq$ .90          | 0.95   | 0.98                |
| CFI                        | CFI $\geq$ .90          | 0.95   | 0.98                |
| TLI (NNFI)                 | TLI $\geq$ .90          | 0.94   | 0.98                |
| 3. Parsimony Fit Indices   |                         |  |                     |
| AGFI                       | AGFI $\geq$ .90         | 0.67   | 0.90                |
| PNFI                       | PNFI $\geq$ .50         | 0.79   | 0.72                |
| $\chi^2/df$                | $\chi^2/df \leq$ 5      | 13.25  | 4.48                |

จากตาราง 13 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนในกลุ่ม Absolute Fit Index กลุ่ม Parsimony Fit Index และกลุ่ม Incremental Fit Index หลังการปรับปรุงโมเดลมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าตัวแบบปัจจัยโครงสร้างประสบความสำเร็จพนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ภายหลังการปรับปรุงแก้ไขโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถประมาณค่าขนาดอิทธิพลในโมเดลแบบดังกล่าวได้ดัง ตาราง 14

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุกับตัวแปรผล

| ตัวแปรตาม | R <sup>2</sup> | ความสัมพันธ์ | ตัวแปรอิสระ |       |       |       |
|-----------|----------------|--------------|-------------|-------|-------|-------|
|           |                |              | PC          | JS    | EX    | QWL   |
| WE        | 0.50           | DE           | 0.11*       | 0.64* | -     | -     |
|           |                | IE           | -           | -     | 0.65* | 0.68* |
|           |                | TE           | 0.11*       | 0.64* | 0.65* | 0.68* |
| PC        | 0.38           | DE           | -           | -     | -     | 0.62* |
|           |                | IE           | -           | -     | 0.60* | -     |
|           |                | TE           | -           | -     | 0.60* | 0.62* |
| JS        | 0.91           | DE           | -           | -     | -     | 0.95* |
|           |                | IE           | -           | -     | 0.91* | -     |
|           |                | TE           | -           | -     | 0.91* | 0.95* |
| QWL       | 0.91           | DE           | -           | -     | 0.96* | -     |
|           |                | IE           | -           | -     | -     | -     |
|           |                | TE           | -           | -     | 0.96* | -     |

$\chi^2 = 559.99$ ,  $df = 125$ , ( $p$ -value = 0), SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, NFI = 0.98, CFI = 0.98, TLI = 0.98, AGFI = 0.90, PNFI = 0.72,  $\chi^2/df = 4.48$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 ผู้วิจัยจึงสรุปรายงานอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาณทางจิตวิทยาและความพึงพอใจงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนี้

1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลำดับต่อมา คือ ความพึงพอใจในงาน (JS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ น้อยที่สุดคือ

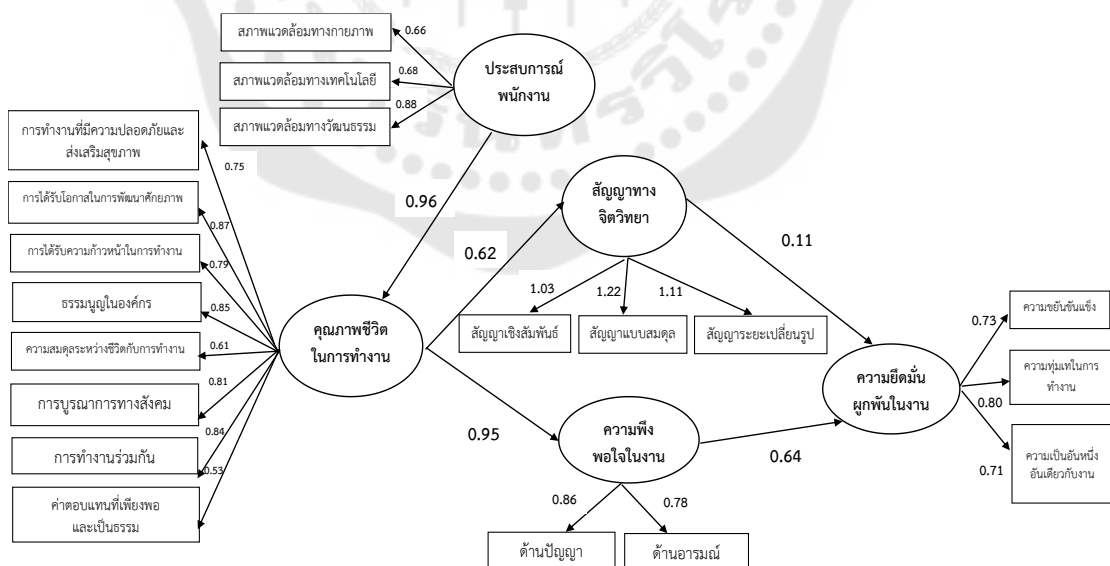
สัญญาทางจิตวิทยา (PC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานมากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงาน (JS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ สัญญาทางจิตวิทยา (PC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานมากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ได้ร้อยละ 50

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อสัญญาทางจิตวิทยา (PC) มากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อสัญญาทางจิตวิทยา (PC) คือคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อสัญญาทางจิตวิทยา (PC) คือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ได้ร้อยละ 38

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อ ความพึงพอใจในงาน (JS) มากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความพึงพอใจในงาน (JS) คือคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความพึงพอใจในงาน (JS) คือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ได้ร้อยละ 91

4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) คือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันงานได้ร้อยละ 91

สรุปผลการวิจัยในระยาะที่ 1 เียงปริมาณ ได้ว่า อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า ( $\chi^2$ )  $\times 2 = 559.99$ ,  $df = 125$ , (p-value = 0), SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, NFI = 0.98, CFI = 0.98, TLI = 0.98, AGFI = 0.90, PNFI = 0.72,  $\chi^2/df = 4.48$  โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) ลำดับต่อมา คือ ความพึงพอใจในงาน (JS) และ น้อยที่สุดคือ สัญญาทางจิตวิทยา (PC) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานมากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงาน รองลงมา คือ สัญญาทางจิตวิทยา (PC) ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานคือคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) รองลงมาคือ ประสบการณ์พนักงาน (EX) โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้ร้อยละ 50



ภาพประกอบ 7 รูปแบบอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

เมื่อพิจารณาจากตาราง 14 และภาพประกอบ 7 ที่แสดงให้เห็นถึงขนาดและทิศทางของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปค่าน้ำหนักอิทธิพลของตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พร้อมสรุปผลการทดสอบสมมติฐานตามเส้นอิทธิพล ได้ว่า ประสพการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยส่งอิทธิพลผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยส่งอิทธิพลผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ในขณะที่สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์อิทธิพลของประสพการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของประสพการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผู้วิจัยวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) การวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Analysis) โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ตามแนวคิดของบาร์อนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986) และของโซเบล (Sobel, 1982) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ประสพการณ์พนักงาน (X) กับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Y) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_1$ ) ของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งคือเส้นอิทธิพล c ในภาพประกอบ 8 และ 9

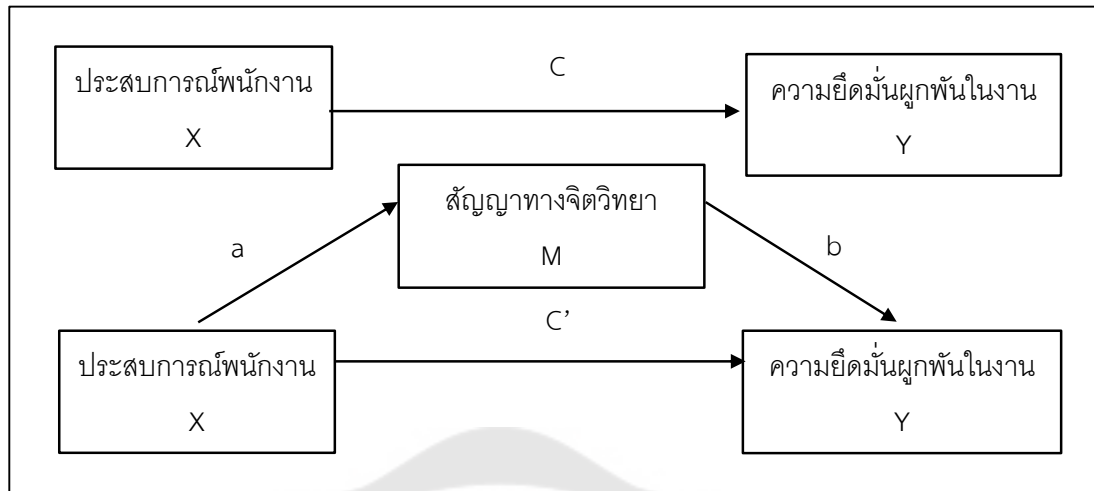
ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ประสพการณ์พนักงาน (X) กับสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน (M) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_2$ ) ของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ซึ่งคือเส้นอิทธิพล a ในภาพประกอบ 8 และ 9

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ประสพการณ์พนักงาน (X) สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน (M) กับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Y) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_3$ ) ของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานแล้ว ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล C ในภาพประกอบ และหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_4$ ) ของสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานเมื่อมีการควบคุมสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน แล้ว ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล b ในภาพประกอบ 8 และ 9

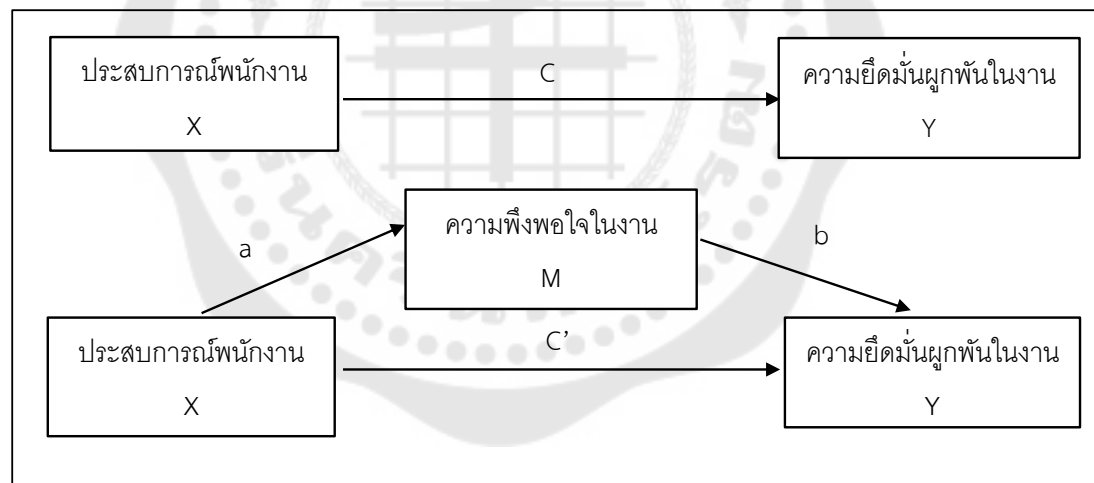
โดยในขั้นตอนนี้หากอิทธิพลทางตรง ( $\beta_3$ ) ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ แสดงว่าตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลแบบบางส่วน (Partial Mediator) แต่หากอิทธิพลทางตรง ( $\beta_3$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator)

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมด้วยวิธีการของโซเบล (Sobel, 1982) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบซี (z) เพื่อยืนยันว่าสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน





ภาพประกอบ 8 เส้นอิทธิพลการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นผูกพันในงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพประกอบ 9 เส้นอิทธิพลการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นผูกพันในงานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความยึดมั่น  
ผูกพันในงาน

| วิเคราะห์การถดถอย   | ตัวแปร<br>พยากรณ์          | b     | SE    | $\beta$ | t      | p-value |
|---|----------------------------|-------|-------|---------|--------|---------|
| ขั้นตอนที่ 1: EX $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EX) กับ<br>ความยึดมั่นผูกพัน<br>ในงาน (EE) R <sup>2</sup> =0.212                              | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.317 | 0.025 | 0.461   | 12.755 | <0.001  |
| ขั้นตอนที่ 2: EX $\rightarrow$ PC<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EX) กับ<br>สัญญาทางจิตวิทยา (PC)<br>R <sup>2</sup> =0.421                                     | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.579 | 0.028 | 0.648   | 20.919 | <0.001  |
| ขั้นตอนที่ 3: EX, PC $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอย<br>พหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EX) และ<br>สัญญาทางจิตวิทยา (PC) กับ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน<br>(WE) R <sup>2</sup> =0.355 | สัญญา<br>ทางจิตวิทยา       | 0.383 | 0.033 | 0.497   | 11.556 | <0.001  |

จากตาราง 15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงาน  
ที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าเท่ากับ 0.461 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01  
(t = 12.755, p-value < 0.001) กล่าวคือ ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลรวมต่อความยึดมั่น  
ผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผล  
ต่อสัญญาทางจิตวิทยา มีค่าเท่ากับ 0.648 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t = 29.919,

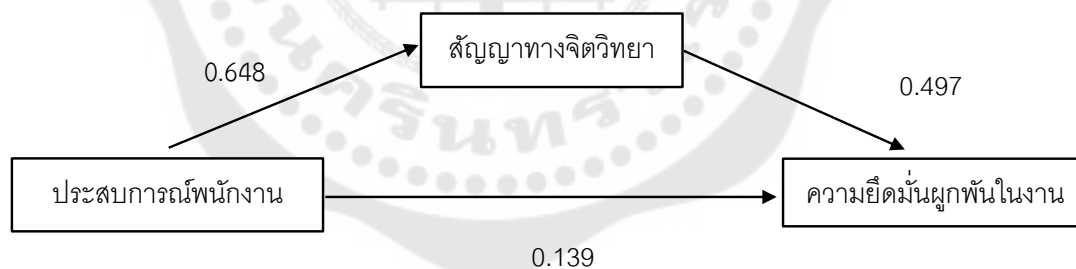
p-value < 0.001) กล่าวคือ ประสพการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา (เส้นอิทธิพล a) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยา แล้วมีค่าเท่ากับ 0.139 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 3.230$ , p-value < 0.001) กล่าวคือ ประสพการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c') และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของสัญญาทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานเมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของประสพการณ์พนักงานแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.497 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 11.556$ , p-value < 0.001) กล่าวคือ สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล b) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเงื่อนไขขั้นตอนในการพิจารณาตัวแปรส่งผ่านที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสพการณ์พนักงานส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยา (เส้นอิทธิพล a) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของสัญญาทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลประสพการณ์พนักงานแล้ว (เส้นอิทธิพล b) ต้อง มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามการสรุปผลว่าสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์พนักงานกับความยึดมั่นผูกพันในงานหรือไม่นั้น นอกจากพิจารณาตามเงื่อนไขหลักฐานดังกล่าวแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงค่าอิทธิพลทางอ้อมของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้ประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อไปด้วยวิธีการของ โซเบล (Sobel, 1982) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมมีการกระจายแบบโค้งปกติ ได้ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ดังแสดงไว้ในตารางที่ 16

ตาราง 17 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสพการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา

| ตัวแปร                | IE           | SE    | z      | p-value | ช่วงความเชื่อมั่น 95% |       |
|-----------------------|--------------|-------|--------|---------|-----------------------|-------|
|                       |              |       |        |         | Lower                 | Upper |
| ประสพการณ์<br>พนักงาน | 0.383(0.322) | 0.033 | 11.556 | < 0.001 | 0.318                 | 0.448 |

หมายเหตุ : ค่าที่อยู่ในวงเล็บเป็นคะแนนมาตรฐาน

จากตาราง 16 พบว่า ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา มีค่าเท่ากับ 0.383 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $z = 11.556$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) โดยมีค่าอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น 95% ระหว่าง 0.318 ถึง 0.448 ซึ่งไม่คลุมค่า 0 จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยา เท่ากับ 0.139 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.230$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีสัญญาทางจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์พนักงานกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.461 ( $t = 12.755$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.139 ( $t = 3.230$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ทั้งนี้ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านความสัมพันธ์ของประสบการณ์พนักงานที่มีผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านประสบการณ์พนักงานต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่น  
ผูกพันในงาน

| การวิเคราะห์การถดถอย   | ตัวแปร<br>พยากรณ์          | b     | SE    | $\beta$ | t      | p-value |
|--|----------------------------|-------|-------|---------|--------|---------|
| ขั้นตอนที่ 1: EX $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EE) กับ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE)<br>R <sup>2</sup> =0.212                              | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.317 | 0.025 | 0.461   | 12.755 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 2: EE $\rightarrow$ JS<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EE) กับ<br>ความพึงพอใจในงาน (JS)<br>R <sup>2</sup> =0.480                                    | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.749 | 0.032 | 0.693   | 23.600 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 3: EE, JS $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอย<br>พหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>ประสบการณ์พนักงาน (EE) และ<br>ความพึงพอใจในงาน (JS) กับ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน(WE)<br>R <sup>2</sup> =0.375 | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.051 | 0.031 | 0.074   | 1.655  | 0.099   |
|  | ความพึงพอใจ<br>ในงาน       | 0.355 | 0.028 | 0.558   | 12.493 | <0.001  |

จากตาราง 17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่  
ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าเท่ากับ 0.461 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
(t = 12.755, p-value < 0.001) กล่าวคือ ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลรวมต่อความยึดมั่น  
ผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผล  
ต่อความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.693 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t = 23.600,

p-value < 0.001) กล่าวคือ ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (เส้นอิทธิพล a) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แล้วมีค่าเท่ากับ 0.074 พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.655$ , p-value = 0.099) กล่าวคือ ประสบการณ์พนักงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c') และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานเมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.558 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 12.493$ , p-value < 0.001) กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล b) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเงื่อนไขขั้นตอนในการพิจารณาตัวแปรส่งผ่านที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (เส้นอิทธิพล a) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลประสบการณ์พนักงานแล้ว (เส้นอิทธิพล b) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามการสรุปผลว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์พนักงานกับความยึดมั่นในงานหรือไม่นั้น นอกจากพิจารณาตามเงื่อนไขหลักฐานดังกล่าวแล้วยังต้องพิจารณาถึงค่าอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้ประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อไปด้วยวิธีการของโซเบล (Sobel, 1982) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมมีการกระจายแบบโค้งปกติ ได้ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ดังแสดงไว้ในตาราง 18

ตาราง 19 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน

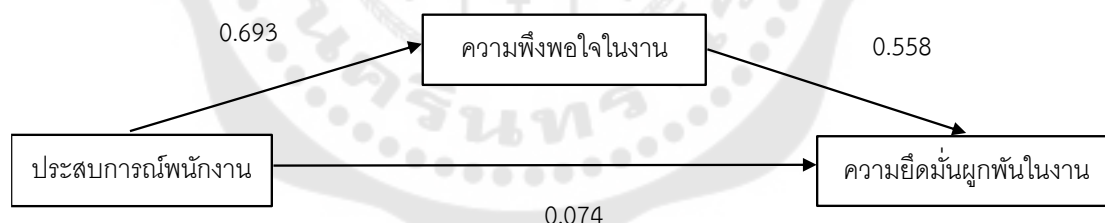
| ตัวแปร            | IE           | SE     | z       | p-value | ช่วงความเชื่อมั่น 95% |       |
|-------------------|--------------|--------|---------|---------|-----------------------|-------|
|                   |              |        |         |         | Lower                 | Upper |
| ประสบการณ์พนักงาน | 0.355(0.387) | 0.0328 | 612.493 | < 0.001 | 0.300                 | 0.411 |

หมายเหตุ : ค่าที่อยู่ในวงเล็บเป็นคะแนนมาตรฐาน



จากตาราง 18 พบว่า ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.355 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $z = 12.493$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) โดยมีค่าอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น 95% ระหว่าง 0.300 ถึง 0.411 ซึ่งไม่คลุมค่า 0 จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสบการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.074 ซึ่งพบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.655$ ,  $p\text{-value} = 0.099$ ) กล่าวคือ เมื่อมีความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์พนักงานกับความยึดมั่นผูกพันในงานแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.461 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} = < 0.001$ ) เป็น 0.074 ( $t = 1.655$ ,  $p\text{-value} = 0.099$ ) ส่งผลให้ไม่มีนัยความสำคัญทางสถิติ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ในอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ทั้งนี้ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านความสัมพันธ์ของประสบการณ์พนักงานที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านประสบการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน

2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Analysis) โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ตามแนวคิดของบารอนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986) และของโซเบล (Sobel, 1982) มี ดังนี้

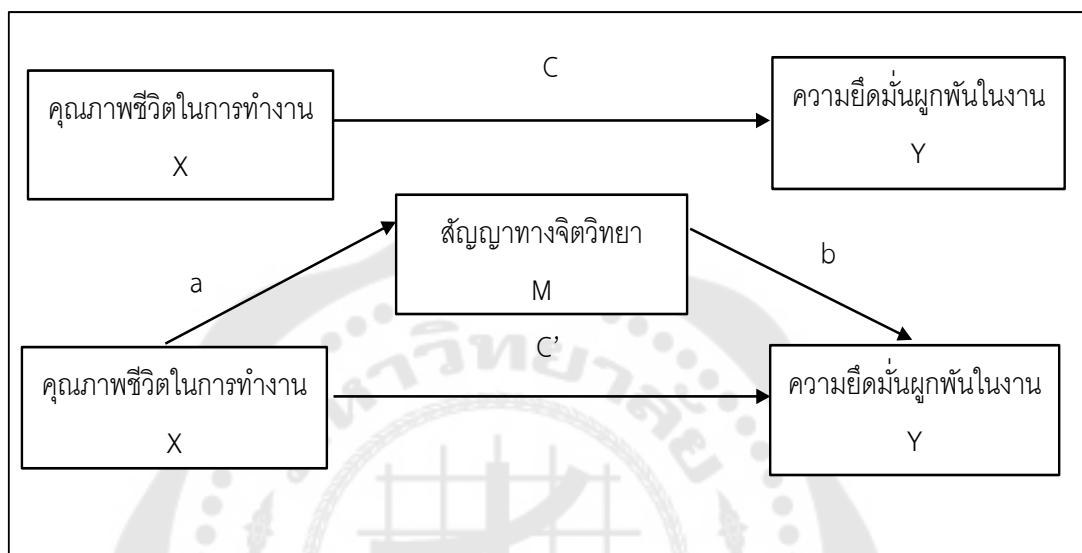
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน (X) กับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Y) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_1$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล c ในภาพประกอบ 12 และ 13

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน (X) กับสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน (M) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_2$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล a ในภาพประกอบ 12 และ 13

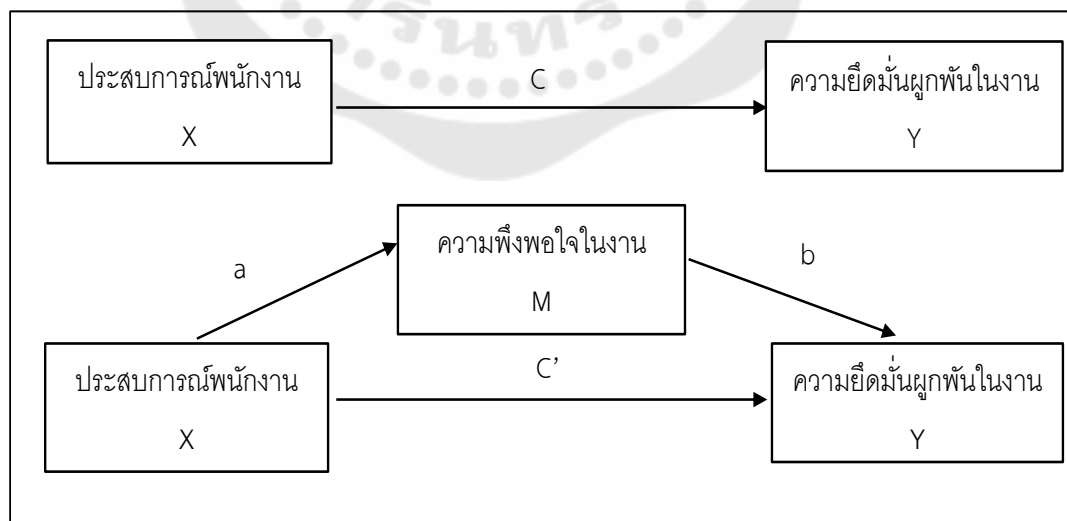
ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน (X) กับสัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน (M) กับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Y) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_3$ ) ของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานแล้ว ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล C ในภาพประกอบ 1 และหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ( $\beta_4$ ) ของสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานแล้ว ซึ่งเป็นเส้นอิทธิพล b ในภาพประกอบ 12 และ 13

โดยในขั้นตอนนี้หากอิทธิพลทางตรง ( $\beta_3$ ) ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ แสดงว่าตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลแบบบางส่วน (Partial Mediator) แต่หากอิทธิพลทางตรง ( $\beta_3$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator)

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมด้วยวิธีการของโซเบล (Sobel, 1982) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบซี (z) เพื่อยืนยันว่าสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพประกอบ 12 เส้นอิทธิพลในการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพประกอบ 13 เส้นอิทธิพลในการวิเคราะห์ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา และ ความยึดมั่นผูกพันในงาน

| การวิเคราะห์การถดถอย  | ตัวแปร<br>พยากรณ์          | b     | SE    | $\beta$ | t      | p-value |
|---|----------------------------|-------|-------|---------|--------|---------|
| ขั้นตอนที่ 1: QWL $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) กับ ความยึดมั่นผูกพันใน<br>งาน (EE) R <sup>2</sup> =0.336                              | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.435 | 0.025 | 0.580   | 17.481 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 2: QWL $\rightarrow$ PC<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) กับ สัญญาทางจิตวิทยา<br>(PC) R <sup>2</sup> =0.591                                     | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน | 0.749 | 0.025 | 0.769   | 29.533 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 3: QWL, PC $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอย<br>พหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) และสัญญาทางจิตวิทยา<br>(PC) กับ ความยึดมั่นผูกพันใน<br>งาน (EE) R <sup>2</sup> =0.385 | สัญญาทาง<br>จิตวิทยา       | 0.236 | 0.038 | 0.315   | 6.300  | < 0.001 |
|   | สัญญาทาง<br>จิตวิทยา       | 0.265 | 0.039 | 0.345   | 6.891  | < 0.001 |

จากตาราง 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพทำงานที่ส่งผลต่อ ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าเท่ากับ 0.580 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลรวมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยา มีค่าเท่ากับ 0.769 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 29.533$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ )

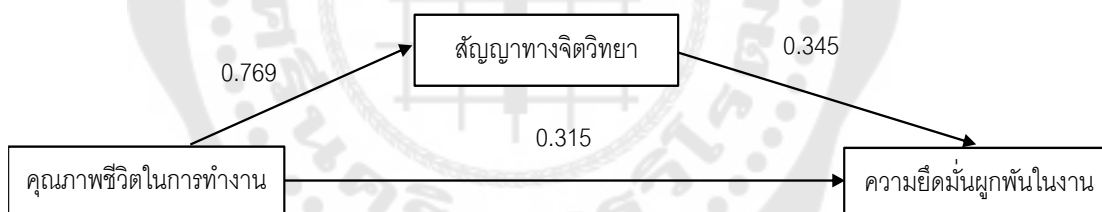
กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อสัญญาทางจิตวิทยา (เส้นอิทธิพล a) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยา แล้วมีค่าเท่ากับ 0.315 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c') และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของสัญญาทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานเมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.345 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 6.891$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล b) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเงื่อนไขขั้นตอนในการพิจารณาตัวแปรส่งผ่านที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อสัญญาทางจิตวิทยา (เส้นอิทธิพล a) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของสัญญาทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลคุณภาพชีวิตแล้ว (เส้นอิทธิพล b) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การสรุปผลว่าสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานยึดมั่นในงานหรือไม่นั้น นอกจากพิจารณาตามเงื่อนไขหลักฐานดังกล่าวแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงค่าอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้ประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อไปด้วยวิธีการของโซเบล (Sobel, 1982) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมมีการกระจายแบบโค้งปกติ ได้ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ดังแสดงไว้ในตาราง 20

ตาราง 21 ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา

| ตัวแปร                    | IE           | SE    | z     | p-value | ช่วงความเชื่อมั่น 95% |       |
|---------------------------|--------------|-------|-------|---------|-----------------------|-------|
|                           |              |       |       |         | Lower                 | Upper |
| คุณภาพชีวิต<br>ในการทำงาน | 0.199(0.265) | 0.039 | 6.891 | < 0.001 | 0.190                 | 0.341 |

หมายเหตุ : ค่าที่อยู่ในวงเล็บเป็นคะแนนมาตรฐาน

จากตาราง 20 พบว่า ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา มีค่าเท่ากับ 0.199 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $z = 6.891$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) โดยมีค่าอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น 95% ระหว่าง 0.190 ถึง 0.341 ซึ่งไม่คลุมค่า 0 จึงสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยา เท่ากับ 0.315 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีสัญญาทางจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน แล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.580 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.315 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ทั้งนี้ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานโดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา



ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันในงาน

| การวิเคราะห์การถดถอย   | ตัวแปร<br>พยากรณ์                                  | b     | SE    | $\beta$ | t      | p-value |
|--|--|-------|-------|---------|--------|---------|
| ขั้นตอนที่ 1: QWL $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) กับ ความยึดมั่นผูกพันใน<br>งาน (EE) R <sup>2</sup> =0.336                           | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน                         | 0.435 | 0.025 | 0.580   | 17.481 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 2: QWL $\rightarrow$ JS<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่าง<br>ง่าย ระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) กับ ความพึงพอใจในงาน<br>(JS) R <sup>2</sup> =0.717                                  | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน                         | 0.998 | 0.026 | 0.847   | 39.089 | < 0.001 |
| ขั้นตอนที่ 3: QWL, JS $\rightarrow$ WE<br>ผลการวิเคราะห์การถดถอย<br>พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์<br>คุณภาพชีวิตในการทำงาน<br>(QWL) และความพึงพอใจในงาน<br>(JS) กับความยึดมั่นผูกพันในงาน<br>(WE) R <sup>2</sup> =0.386 | ความยึดมั่น<br>ผูกพันในงาน<br>ความพึงพอใจ<br>ในงาน | 0.169 | 0.045 | 0.225   | 3.746  | < 0.001 |
|  |  | 0.267 | 0.038 | 0.419   | 6.985  | < 0.001 |

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าเท่ากับ 0.580 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลรวมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.847 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 ( $t = 39.089$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (เส้นอิทธิพล a) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน แล้วมีค่าเท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 3.746$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล c') และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.419 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 6.985$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (เส้นอิทธิพล b) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเงื่อนไขขั้นตอนในการพิจารณาตัวแปรส่งผ่านที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (เส้นอิทธิพล a) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว (เส้นอิทธิพล b) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามการสรุปผลว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานหรือไม่นั้น นอกจากพิจารณาตามเงื่อนไขหลักฐานดังกล่าวแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงค่าอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้ประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อไปด้วยวิธีการของไชเบล ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมมีการกระจายแบบโค้งปกติ ได้ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ส่งผลความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ดังแสดงไว้ในตาราง 22

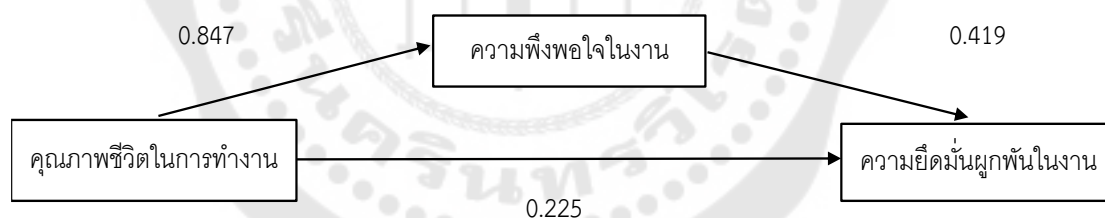
ตาราง 23 แสดงค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน

| ตัวแปร                    | IE           | SE    | z     | p-value | ช่วงความเชื่อมั่น 95% |       |
|---------------------------|--------------|-------|-------|---------|-----------------------|-------|
|                           |              |       |       |         | Lower                 | Upper |
| คุณภาพชีวิต<br>ในการทำงาน | 0.267(0.355) | 0.038 | 6.985 | < 0.001 | 0.192                 | 0.342 |

หมายเหตุ : ค่าที่อยู่ในวงเล็บเป็นคะแนนมาตรฐาน

จากตาราง 22 พบว่า ค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.267 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $z = 6.985$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) มีค่าอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น 95% ระหว่าง 0.192 ถึง 0.342 ซึ่งไม่คลุมค่า 0 จึงสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.746$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน แล้วค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.580 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.225 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

ทั้งนี้ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ผลการประมาณค่าโมเดลการส่งผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาระยะที่ 1 ซึ่งปริมาณ นำเสนอข้อค้นพบจากความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพพนักงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ประสิทธิภาพพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและสัญญาทางจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.07 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้บางส่วน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ประสิทธิภาพพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.58 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้บางส่วน

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยา ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.07 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.61 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 3 สัญญาทางจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.11 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.64 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

ตาราง 24 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐาน   | ผลการทดสอบ      |
|--|-----------------|
| <b>สมมติฐานที่ 1</b> ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน   | ไม่สนับสนุน     |
| สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ประสบการณ์พนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา<br>(เนื่องจากจะผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานก่อน ตามด้วยความพึงพอใจในงาน)      | สนับสนุนบางส่วน |
| สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ประสบการณ์พนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านผ่านความพึงพอใจในงาน<br>(เนื่องจากจะผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานก่อน ตามด้วยสัญญาทางจิตวิทยา) | สนับสนุนบางส่วน |
| <b>สมมติฐานที่ 2</b> คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน   | ไม่สนับสนุน     |
| สมมติฐานย่อยที่ 2.1 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา   | สนับสนุน        |
| สมมติฐานย่อยที่ 2.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน  | สนับสนุน        |
| <b>สมมติฐานที่ 3</b> สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน  | สนับสนุน        |
| <b>สมมติฐานที่ 4</b> ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน   | สนับสนุน        |

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) ด้วยการศึกษาคความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการจากส่วนราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่มีระดับคะแนนความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด ที่ได้มาจากข้อค้นพบใน ระยะที่ 1 เชิงปริมาณ เกี่ยวกับอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อ ความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนน ระดับความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด ตามคุณสมบัติที่กำหนดตามข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ระยะที่ 1 เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key informants) ที่มีความพร้อม และยินยอมให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 15 คน สำหรับการศึกษาคครั้งนี้ข้อมูลทั้งหมด เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลโดยตรงซึ่งชื่อที่ปรากฏในงานวิจัยเป็นนามสมมุติ ทั้งหมดไม่มีชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยคำใช้ว่า หน่วยงาน ในความหมายของส่วนราชการในเนื้อหาบางตอน และใช้คำว่าบุคลากรในความหมาย ของข้าราชการ เพื่อให้ภาษามีความราบรื่น เข้าใจง่าย และชัดเจนยิ่งขึ้น

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยทำสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมจำนวนทั้งสิ้น จำนวนทั้งสิ้น 15 คน แบ่งเป็น ระดับผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลหรือที่ได้รับมอบหมายจำนวน 1 คน ผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคลากรหรือที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการหรือ เจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 คน และข้าราชการในสังกัด โดยคัดเลือกจาก ข้าราชการที่มีผลการประเมินดีเด่นไม่น้อยกว่า 3 หรือ 2 รอบการประเมินติดต่อกัน ไม่มีประวัติทาง วินัยหรือได้รับรางวัลด้านพฤติกรรมการทำงานหรือด้านผลการปฏิบัติงานราชการ โดยแบ่งเป็น ข้าราชการประเภทอำนวยการ จำนวน 2 คน ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน ระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน 2 คน ระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน และระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน แสดง รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล ดังตาราง 24 ดังนี้



ตาราง 25 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

| คนที่ | นามสมมติ | ระดับ         | อายุตัว (ปี) | อายุราชการ (ปี) |
|-------|----------|---------------|--------------|-----------------|
| 1     | คุณเอ    | ผู้อำนวยการ   | 51           | 20              |
| 2     | คุณบี    | ผู้อำนวยการ   | 52           | 24              |
| 3     | คุณซี    | ผู้อำนวยการ   | 56           | 23              |
| 4     | คุณดี    | ผู้อำนวยการ   | 46           | 20              |
| 5     | คุณอี    | ผู้อำนวยการ   | 59           | 33              |
| 6     | คุณเอฟ   | ชำนาญการพิเศษ | 47           | 15              |
| 7     | คุณจี    | ชำนาญการพิเศษ | 45           | 14              |
| 8     | คุณเฮช   | ชำนาญการ      | 42           | 10              |
| 9     | คุณไอ    | ชำนาญการ      | 33           | 11              |
| 10    | คุณเจ    | ปฏิบัติการ    | 39           | 5               |
| 11    | คุณเค    | ปฏิบัติการ    | 35           | 4               |
| 12    | คุณแอล   | อาวุโส        | 45           | 18              |
| 13    | คุณเอ็ม  | อาวุโส        | 32           | 12              |
| 14    | คุณเอ็น  | ชำนาญงาน      | 34           | 13              |
| 15    | คุณโอ    | ปฏิบัติงาน    | 30           | 4               |

### การวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นอกเหนือจากผลการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ และส่วนที่ 3 แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยความยึดมั่นผูกพันในงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพพนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณโดยผู้วิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพพนักงาน เป็นการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ตลอดระยะเวลาการทำงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้รับ ที่เป็นเสริมแรงเชิงบวกเพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสิทธิภาพพนักงาน ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าสถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีที่ส่วนราชการจัดให้มีความพร้อม ถึงแม้อาจไม่ทันสมัยแต่ก็สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น

“ตอนนี้โอเค สถานที่ทำงานสะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มีความพร้อม” (คุณไอ)

“ส่วนของอุปกรณ์สำนักงานก็มีการจัดให้ แต่อาจจะไม่ได้ทันสมัย หรือบางอย่างอาจต้องมีการซ่อมแซมโดยส่วนรวมก็ถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน” (คุณเอ็น)

“กรมก็มีให้เบิกนะ พวกอุปกรณ์ต่าง ๆ กระดาษ ปากกา พวกนี้ ก็ถือว่าสะดวก พอไม่มีหรือหมด ก็เบิกได้ ไม่ได้เป็นปัญหากับการทำงาน ก็คิดว่ามันช่วยให้ทำงานสะดวกราบรื่นขึ้น” (คุณอี)

1.2 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในที่ทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบข้อมูลส่วนบุคคล สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานทำให้สามารถเข้าถึงการใช้งานได้ ตอบสนองการใช้งานที่ตรงตามความต้องการ ถึงแม้ว่าจะไม่ทันสมัยมากแต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีความเข้าใจในคุณภาพของเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น

“พูดถึงเทคโนโลยี คอม Notebook Internet สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานก็เพียงพอ ถึงแม้ไม่ทันสมัยมาก ก็เข้าใจว่านี่มันราชการจะให้ high-tech มาก ก็ใช้งบประมาณเกินไปมันก็ไม่เหมาะ ....” (คุณแอล)

“มองว่า พวกอินเตอร์เน็ตระบบต่าง ๆ ก็ดีนะ แต่บางที่ช้าบ้าง ก็ถือว่าใช้งานได้ มันก็ทำให้เราสะดวกขึ้น อย่างตอนนี้มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มันช่วยให้ทำงานเร็วขึ้นเยอะ” (คุณเอฟ)

“ระบบ IT ก็มี ก็ DPIS จะลา ก็ไม่ต้องเขียนกระดาษ ยื่นในระบบได้เลย ข้อมูลของเรา ก็อยู่ในนั้นจะดูข้อมูล ก็ไม่ต้องขอ กพ. 7 ดูในระบบได้เลย มันก็ทำให้สะดวกขึ้น” (คุณเอ็น)

1.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่าการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน การให้ความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอื้ออาทร ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งเครียด ทำงานเป็นทีม อยู่แบบพี่น้อง ช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการสอนงาน ปลุกฝังเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตทำให้ไม่มีเรื่องของการทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาเห็นความสามารถและมอบหมายงานสำคัญให้ และเมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุ่งมั่นทุ่มเททำงานจนประสบความสำเร็จ ก็จะได้รับยกย่องและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติด้วยการมอบรางวัลนอกเหนือจากตัวเงิน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดความภาคภูมิใจ และมองว่าการได้รับการยอมรับและยกย่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ตัวอย่างเช่น

“มีความรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานตรงนี้มีคนผูกพันในงานถึงแม้ว่าเราได้รับหน้าที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เกินความรู้ความสามารถของตัวเองแต่ก็ถือว่าดีใจที่ผู้บังคับบัญชาเห็นความสามารถของเราว่าเราสามารถทำได้ มันก็ทำให้พี่ทำงานอย่างมีความสุขแล้วก็สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างอิสระมากขึ้น” (คุณโอ)

“ผู้บังคับบัญชา ค่อนข้างที่จะให้ความสนใจและก็ให้ความเป็นกันเอง เราจะมีการประชุมเพื่อคุยในเรื่องของเนื้องาน พี่มองว่าการทำงานเราอยู่แบบพี่น้อง พี่น้องในที่นี้คือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี...ผู้บังคับบัญชาให้ความเอื้ออาทร ห่วงใย เหมือนเราเป็นครอบครัวหนึ่ง มีอะไรก็ช่วยกัน มีปัญหาเราช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ มีทุกข์ สุข เราสามารถปรับได้...” (คุณบี)

“บรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เครียดเกินไป อาจจะทำให้อำนวยความสะดวกในการทำงานของข้าราชการหรือบุคลากรดีขึ้น และการยอมรับให้มีตัวตน ให้สามารถเสนอความคิดเห็นได้” (คุณดี)

“สร้างอุดมการณ์ การสร้างกำลังใจในการมองเห็นคุณค่าอย่างที่ได้ยุติธรรมอ้าง จะเป็นเรื่องที่ใหญ่เขาหยิบยื่นให้หมันก็เป็นกำลังใจอันหนึ่งแล้วถามว่าที่สมควรได้หมันก็น่าจะสมควร” (คุณเอฟ)

“ก็คืออย่างที่บอกหน่วยงานสามารถสร้างแรงจูงใจ แล้วก็ให้ความไว้วางใจให้ความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติเมื่อเกิดตรงนี้เขาก็จะมีการเปิดใจ แล้วพร้อมที่จะรับสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบให้นำมาใช้ในการทำงานเพราะว่าผู้บังคับบัญชามอบหมายเราแสดงว่าท่านไว้วางใจเรา” (คุณไอ)

“ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้เรามีแนวคิดเสนอ เสนอความคิดเห็น ร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจทั้งหมด...ขณะเดียวกันการยกย่อง เชิดชูเกียรติก็เป็นเรื่องสำคัญ การให้เกียรติในแบบต่าง ๆ ที่เป็นตัวอย่าง ใ้บุคคลอื่นได้เห็นมันก็เป็นความภูมิใจเหมือนกัน นอกเหนือจากตัวเงินพวกนี้ก็เป็นสิ่งที่มีค่า มองว่ามันตอบสนองทุกอย่างแล้ว” (คุณจี)

จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญรับรู้ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางเทคโนโลยี ทั้งในเรื่องของสถานที่ทำงาน มีความสะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีที่ส่วนราชการจัดให้มีความพร้อมและทันสมัย ถึงแม้บางสถานที่อาจไม่ทันสมัย แต่ก็สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้ แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีความเอาใจใส่ความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นว่า การเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน การให้ความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอื้ออาทร ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งเครียด ทำงานเป็นทีมอยู่แบบพี่น้องช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาเห็นความสามารถและมอบหมายงานสำคัญให้ และเมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุ่งมั่นทุ่มเททำงานจนประสบความสำเร็จ ก็จะได้รับยอมรับและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติด้วยการมอบรางวัลนอกเหนือจากตัวเงิน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดความภาคภูมิใจ และมองว่าการได้รับการยอมรับและยกย่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกมีความสุขในการทำงาน

สรุปได้ว่า ข้าราชการมีประสบการณ์พนักงานทั้งในเรื่องของความพร้อมของสถานที่ทำงาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน และบรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวกที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน มีความเคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน และส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ซึ่งสามารถสนับสนุนผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ที่พบว่า ตัวแปรประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ ที่พบว่า ประสบการณ์พนักงานไม่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วน ที่ได้แสดงความคิดเห็นว่าสถานที่ทำงานที่สะอาด วัสดุ อุปกรณ์ มีความพร้อมใช้งาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งเล็กน้อยที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีความเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของข้าราชการในสถานที่ทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกดีในระดับพื้นฐานแต่อาจไม่ก่อให้เกิดความมุ่มเมื่อยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวอย่างเช่น

*“สถานที่ทำงานสะอาด สวยงาม ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มันเหมือนเราใส่ใจเขา เปรียบเทียบง่าย ๆ ว่าถ้าเกิดมีคนรักที่แบบไม่เคยใส่ใจคุณเลย คุณก็อยู่ของคุณไป กับแฟนอีกคนนึง แฟนที่ให้ความสำคัญกับเรา แน่แน่นอนว่า เราก็อยากอยู่กับคนที่เขาดูแลเราสนใจเรา มันเหมือนเป็นสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มันรู้สึกดี” (คุณไอ)*

*“พอพูดถึงวัฒนธรรมองค์กร มันเป็นเรื่องที่มันใหญ่มาก มันเป็นเรื่องรูปแบบของการปฏิบัติตัว มันเป็นเรื่องบรรยากาศการทำงานโดยรวม มันก็จะส่งผลให้ให้คนทำงานรู้สึกดีขึ้นในระดับพื้นฐาน” (คุณแอล)*

ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์พนักงานอาจจะไม่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุโดยตรงที่ทำให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 1 ที่ พบว่า ประสบการณ์พนักงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อชีวิตในการทำงานที่ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

2.1 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าภาระงานโดยส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่ออนาคตการปฏิบัติราชการ จึงปฏิบัติราชการภายใต้ความกดดันและทำให้ ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานทำให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงาน แต่สถานที่ทำงานไม่ได้ทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ ตัวอย่างเช่น

“การทำงานที่เสี่ยงกฎหมาย มีความเคร่งเครียด...มีความเหนื่อยล้าจากการทำงาน เป็นภาวะเครียด และภาวะที่ส่งผลกับการทำงาน...ต้องมีการตรวจสอบภาวะทางจิต...ถ้าเราสุขภาพจิตดี สุขภาพกายดีมันก็มีผลกับงานของเราก็จะดีไปด้วย” (คุณเค)

“บางครั้ง การทำงานก็ต้องลงพื้นที่.....มันเสี่ยง.....เราก็รู้สึกไม่ปลอดภัยทำให้เราไม่เต็มที่กับงาน เราห่วงที่บ้าน บางครั้งที่บ้านก็เป็นห่วงเรา มันกระทบกับเรา กับครอบครัว” (คุณเอ็น)

“ก็มีบุคลากร ขอโอนย้ายซึ่งก็อาจจะที่มองว่ามันเป็นเรื่องภาวะความเครียด ความกดดันอะไรหลาย ๆ อย่างจากงาน กฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ก็เลยไม่มีแรงจูงใจพอที่จะให้บุคลากรทุ่มเทในงานเท่าที่ควร ความเครียดเกิดกับในหมู่บุคลากรเยอะ ก็แต่ก็มีบางบางคนที่เขาก็พยายามที่จะเข้าใจหน่วยงาน” (เอฟ)

“นั่งทำงานก็ดี ไม่แออัดเกินไป ถึงแม้ห้องไม่กว้าง แต่คนเราไม่เยอะ อยู่ได้ มันก็รู้สึกโปร่งทุกห้องก็ติดแอร์ ไม่ร้อนเกินไป” (คุณซี)

2.2 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่ารู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจได้รับการสนับสนุนในการทำงาน สนับสนุนให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการพัฒนาตนเอง ทั้งการอบรมประชุมสัมมนาเพิ่มเติมเพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงานก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวอย่างเช่น

“มีอิสระในการทำงานมากขึ้น บางครั้ง มันไม่ได้มีความสำคัญมาก แต่มันทำให้เรามีใจ การตัดสินใจในเบื้องต้นก็สามารถทำได้เองโดยที่ไม่ต้องรอว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องอนุญาตก่อน แต่ที่สามารถบังคับตัดสินใจได้เองเพราะว่ามันไม่ได้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานที่เราได้รับมอบหมาย” (คุณโอ)



“ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะป็นส่งเข้าไปอบรมไปประชุมสัมมนา ไปรับรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน ก็เป็นการสร้างศักยภาพพัฒนา ศักยภาพตนเองได้เกิดผลงานที่ได้ก็มีผลลัพธ์ออกมาดี” (คุณดี)

2.3 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน หากได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง ทำให้รู้สึกมีความสุขในการทำงานส่วนหนึ่งคือ การได้รับโอกาสจากผู้บริหาร และจากการ ที่ได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะงานใหม่ ทำให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีผลงานเพื่อใช้ในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น แต่หากเลื่อนในระดับที่ใช้วิธีการสอบพิจารณา จากความรู้ความสามารถ ตัวอย่างเช่น

“ได้ความก้าวหน้า ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความรู้สึกมีความสุขในการทำงานเพราะ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้และยอมรับพร้อมที่จะอุทิศและทุ่มเทตน ทำงานมีความขยันเพื่อที่จะให้งาน ออกมาสำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่วางเอาไว้” (คุณโอ)

“ทำงานทุกวันนี้ก็ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ถึงกับก้าวกระโดด หัวหน้าที่คงเห็นศักยภาพ บางครั้งก็มอบหมายงานใหม่ ๆ ให้เรียนรู้ทำให้มีประสบการณ์ เวลาขอเลื่อนระดับมันก็ทำให้เรามี ผลงาน” (คุณดี)

“ได้เลื่อนระดับตามสายงาน มันได้รับความก้าวหน้า จากปฏิบัติการเป็นชำนาญการ แต่ ถ้าจะขึ้นชำนาญการพิเศษก็ต้องสอบแต่สอบก็เชื่อว่าจะได้ ตำแหน่งว่าง 2 ตำแหน่ง สอบ 20 คน อันนี้ก็ต้องแย่งกัน ถ้าเลือกจากความรู้ความสามารถก็ดี แต่ถ้าเลือกจากความชอบส่วนตัว อันนี้ ลำบาก” (คุณเฮช)

2.4 ธรรมเนียมในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า การที่ส่วนราชการปฏิบัติ ภารกิจภายใต้กฎหมาย ข้อบัญญัติของงาน ตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงาน ก.พ. มาตรฐาน จริยธรรม ปลูกฝังเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตทำให้ไม่มีเรื่องของการทำผิดวินัย ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รู้สึกปลอดภัยและสบายใจในการทำงาน และการได้รับความยุติธรรมในการทำงานก็จะทำให้ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น

“ปฏิบัติตามกฎหมาย ตามข้อบัญญัติของงาน ทำตามแนวทางการดำเนินการ ปฏิบัติตน แบบ ตามที่ ก.พ กำหนด ตามมาตรฐาน จริยธรรมด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกน้องที่ทำงาน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการ ทำงานตามตามหน้าที่ก็คือยินดีที่จะปฏิบัติให้ผู้เข้ารับบริการพึงพอใจมากที่สุด” (คุณเฮซ)

“ยิ่งหน่วยงานองค์กร เน้นเรื่องความซื่อสัตย์ยิ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเรา มันทำให้ชีวิตเรารู้สึกปลอดภัย และตั้งใจในการทำงานได้ และไม่ต้องกังวลใจว่าความซื่อสัตย์ของเราจะก่อให้เกิดผลร้ายเรื่องวินัยกับเรา...และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น เป็นไปเพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้และปฏิบัติภารกิจได้ และมันมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม” (คุณจี)

“การได้รับความยุติธรรมอย่างที่ทำงานนั้นก็ถือเป็นคุณภาพชีวิต ถ้าเกิดว่าหน่วยงานเราดี มีความเป็นธรรม มันก็ทำให้เราอยากอยู่ อยากทำงานให้เต็มที่ เรารู้สึกว่าที่นี้โอเคไม่ได้เอาเปรียบเรา” (คุณเอ็ม)

2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภาระหน้าที่ที่มีต่อครอบครัว ที่กระทบต่อการทำงานเนื่องจากต้องแบ่งเวลาในการปฏิบัติราชการกับภาระหน้าที่ต่อครอบครัว ซึ่งผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เข้าใจในเหตุผลความจำเป็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการที่ได้รับความยืดหยุ่นเกี่ยวกับเรื่องเวลาการปฏิบัติงานทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีเวลาในการพักผ่อน จะทำปฏิบัตินิติราชการอย่างเต็มที่

“หน้าที่ในการทำงานของเราจะมีงานประจำ 2 หน้าที่สำคัญยิ่งในชีวิตเราคือหน้าที่ของความเป็นแม่ มันก็เลยต้องสมดุลด้วยกันทั้งสองฝั่ง...ผู้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเราต้องดูแลลูก ถ้ามีเหตุฉุกเฉิน เช่น ลูกไม่สบายหนักการที่เราจะไปคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าลูกไม่สบายขอลา พาลูกไปหาหมอก็ได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้บังคับบัญชาแล้วไม่มีภาวะเครียดในเรื่องลูกก็ส่งผลให้เราก็คงสามารถทำงานประจำของเราได้เต็มที่มากขึ้น” (คุณเค)

“ยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา มอบหมายงานมาแล้วกำหนดเวลาไว้ว่าจะต้องได้ผลงานตัวนี้เมื่อไหร่ ไม่สนใจว่าจะมีวิธีการในการทำงานทำยังไง จะไปไหน แต่ผลงานต้องออกมา...เต็มที่กับการทำงานในเวลา แต่ถ้าเกิดมันมีเหตุจำเป็นจริง ๆ ที่มันเร่งด่วนจริง ๆ ก็ได้ แบบนี้มันทำให้ทำงานเต็มที่กว่าการไม่ยืดหยุ่น เพราะมองผลของงาน ไม่ใช่เวลาทำงาน” (คุณเจ)

“ราชการ จะมีในเรื่องของวันหยุด ก่อนข้างที่จะยืดหยุ่นในเรื่องของการใช้ชีวิตเยอะ อันนี้คือสิ่ง ๆ หนึ่งที่สำคัญทำให้เรามีเวลามากขึ้น เหมือนได้พัก ทำให้มีพลังในการทำงานมากขึ้น” (คุณ)

2.6 การบูรณาการทางสังคมผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า การได้รับราชการได้ ปฏิบัติราชการตามภารกิจของส่วนราชการเป็นงานที่มีประโยชน์ และได้ช่วยสังคม ช่วยเหลือ ประชาชน ทำให้รู้สึกมีความสุขในการทำงาน เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยากปฏิบัติ ราชการอย่างเต็มที่และอยากพัฒนาตนเอง ตัวอย่างเช่น

“ก็คิดว่าการมารับราชการตอนนั้นก็มองว่าน่าจะจะได้ทำงานที่มันเป็นประโยชน์ มีผลกระทบ กับสังคม เกิดประโยชน์กับสังคม ก็ทำให้อยู่ในระบบได้จนถึงทุกวันนี้” (คุณอ้อ)

“คืองานที่เราทำ ทำแล้วมันสร้าง มันตอบโจทย์ เขาเรียกว่ามันตอบสนองกับผู้รับบริการ ผู้รับบริการเขารู้สึกแฮปปี้.. มันคือสิ่งที่หน้าที่ที่เราต้องให้ความสำคัญ...ทำให้เรารู้สึกมีความสุข... เราทำได้ เราทำเพื่อองค์กรได้..คนที่ได้รับข้อมูลหรือว่าได้รับผลจากการทำงานของเราเขาก็แฮปปี้ คือมันโอเค มันก็จะทำให้เรารู้สึกสนุกแล้วอยากไปต่อกับองค์กร มันทำให้เรารู้สึกเราอยากพัฒนา” (คุณแอล)

2.7 การทำงานร่วมกัน ทีมงานและเพื่อนร่วมงานต่างให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้งาน สำเร็จ แต่หากทีมงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้รู้สึกไม่อยากทำงาน

“เพื่อนร่วมงาน มันก็จะมีผลทำให้เรามีความอยากทำงาน..อาจจะทำงานร่วมกันแต่ไม่ได้ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มันก็จะทำให้เรารู้สึกว่าเราโดดเดี่ยว มันก็ทำให้เรารู้สึก ไม่อยากปฏิบัติงาน” (คุณเจ)

“มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี อันนี้ทำให้พื่ออยู่กับงานได้ทำงานเต็มที่ ถึงแม้ ว่าจะเหนื่อยแต่เรามีความสุข” (คุณบี)

“ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกัน ให้เกียรติกัน ร่วมแรงร่วมใจ คือ บางงาน ต้องบอกตรง ๆ ว่าเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ แต่งานมันต้องเกิดกับความร่วมมือของคน ในทีมด้วย” (คุณจี)

“ปฏิบัติงานในกลุ่มที่มีความช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีกัน ไม่ว่าจะป็นงานเดี่ยว งานของทีมหรือว่าที่รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ก็จะร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน มันทำให้งานสำเร็จ” (คุณอี)

2.8 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทำให้ปฏิบัติราชการทุ่มเทมากขึ้น รวมถึงการได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ การได้รับสวัสดิการในเรื่องค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ทั้งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และครอบครัว เหล่านี้ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจะอุทิศ และทุ่มเทตนทำงานด้วยความขยัน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้งานออกมาสำเร็จลุล่วง ตัวอย่างเช่น

“มีสวัสดิการ ทั้งสวัสดิการของพ่อ ของแม่ ของลูก และในวัยเกษียณของเรา...ก็คือ ค่าตอบแทนในที่นี้ก็คือเงิน ตอบแทนในรูปของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนในเรื่องขวัญกำลังใจ มันก็มีผลต่อการทำงานเพราะการที่เราได้ส่วนตรงนี้เรียกขวัญให้เรามุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น” (คุณเค)

“อันที่ 1 ก็ต้องบอกว่าเป็นเรื่องของรายได้ ก็คือในเรื่องของรายได้...สวัสดิการที่ให้ ค่อนข้างพึงพอใจกับข้าราชการ และครอบครัวของข้าราชการ..ในเรื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการ รักษาพยาบาล ทำให้เราทุ่มเททำงานนะ ค่อนข้างที่จะมีความสุขนะ แล้วมันก็ส่งผลให้คนที่รับ ราชการมีความสุขไปด้วย ข้าราชการและครอบครัว เขาก็ให้เบิกค่ารักษา อันนี้ก็เลยมองว่าเป็น สวัสดิการที่ควรมีไว้” (คุณดี)

“ณ ตอนนี้ ในเรื่องสวัสดิการ การรักษาพยาบาล การเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน หลาย ๆ อย่างก็ดี ดีที่สุด คือ การรักษาพยาบาล ที่จำเป็น และค่ารักษาก็สูงขึ้นเรื่อย ๆ ก็ต้องมี ถ้าคุณภาพ ชีวิตเค้าดี เค้าก็จะมีพลังในการทำงานงาน ถ้าเทียบกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันข้าราชการก็อาจจะ มีคุณภาพชีวิตที่ได้มาตรฐานเพราะว่านอกระบบราชการเศรษฐกิจไม่ดี มองว่าคุณภาพชีวิตมันคงดี” (คุณอี)

“เกี่ยวกับเรื่องของสวัสดิการ ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวเงิน หรืออาจจะแบบ เสื้อผ้า สวัสดิการของข้าราชการในเรื่องของการเบิกจ่ายค่ารักษา อันนี้ที่ช่วยทำให้เรารู้สึกว่าเรา โอเค แล้วก็ กบข ก็โอเค คือเหมือนวางแผนเรื่องของการเงินได้” (คุณแอล)

จะเห็นได้ว่าข้าราชการรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน ภาคภูมิใจในการทำงาน พึงพอใจกับผลงานของตน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจได้รับการ สนับสนุนในการทำงาน สนับสนุนให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการพัฒนาตนเอง ทั้งการอบรมประชุม สัมมนาเพิ่มเติมเพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน ทำให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับ ทั้งทีมงาน และเพื่อนร่วมงานต่างให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่หากทีมงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้รู้สึกไม่อยากทำงาน และให้ความคิดเห็นว่าการที่ส่วนราชการปฏิบัติภารกิจภายใต้กฎหมาย ข้อบัญญัติของงาน ตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงาน ก.พ. มาตรฐานจริยธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกปลอดภัยและสบายใจในการทำงาน เนื่องจากปฏิบัติราชการภายใต้ความกดดันเพราะภาระงานโดยส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่ออนาคต การปฏิบัติราชการ ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน และการได้รับความยุติธรรมในการทำงานก็จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งการได้รับราชการได้ปฏิบัติราชการตามภารกิจของส่วนราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า เป็นงานที่มีประโยชน์ และมีผลกระทบต่อสังคม ได้ช่วยเหลือประชาชน ทำให้รู้สึกมีความสุขในการทำงาน เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยากปฏิบัติราชการอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ ภาระหน้าที่ที่มีต่อครอบครัวที่มีผลกระทบต่อการทำงานเนื่องจากต้องแบ่งเวลาในการปฏิบัติราชการกับภาระหน้าที่ต่อครอบครัวซึ่งผู้บังคับบัญชาก็ให้ความสำคัญเข้าใจในเหตุผลความจำเป็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการที่ส่วนราชการจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหรือสถานที่ออกกำลังกาย ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติราชการเต็มที่มากขึ้น รวมถึงการได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ การได้รับสวัสดิการในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ทั้งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและครอบครัว เหล่านี้ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีพร้อมที่จะอุทิศและทุ่มเทตนทำงานด้วยความขยัน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้งานออกมาสำเร็จลุล่วง

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ก่อให้เกิดสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพการได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอ และเป็นธรรม ซึ่งสามารถสนับสนุนผลการวิจัยระยะ ที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ที่พบว่า ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2



3. สัญญาทางจิตวิทยา เป็นความเชื่อ ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล สำคัญเกี่ยวกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับส่วนราชการ เป็นตัวกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีอยู่ในทุก ๆ บทบาทหน้าที่ มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการรับรู้ การตีความ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล ดังนี้

3.1 สัญญาเชิงสัมพันธ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ เนื่องจากมีความเชื่อ และความคาดหวังต่อส่วนราชการว่า เมื่อตนปฏิบัติราชการโดยการได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ มุ่งมั่นพัฒนางาน พัฒนาคิดค้นนวัตกรรมหรือลดขั้นตอน กระบวนการทำงานก็จะได้รับสิ่งตอบแทนจากส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็น ค่าตอบแทน ผลประเมินการปฏิบัติราชการที่พึงพอใจ การได้รับความมั่นคงในการทำงาน และทำให้ข้าราชการสามารถดูแลครอบครัว ตัวอย่างเช่น

“ในฐานะที่เราเป็นข้าราชการ เราเรียนมา อยากใช้ความรู้ความสามารถที่เรามี มาช่วยองค์กรหรือว่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เอาความรู้ที่เรามีมาใช้ให้เต็มที่...เรารักงานตรงนี้ และองค์กรนี้ให้อะไรกับเราเยอะส่วนราชการนี้ให้สิ่งที่มีประโยชน์กับเรา ให้เงินเดือนเรา ให้เรามีโอกาสในการที่จะเลี้ยงครอบครัวได้สร้างโอกาสให้เราหลาย ๆ อย่าง” (คุณบี)

“เป็นเรื่องของความมั่นคง ไม่ใช่อยู่ที่ดี ๆ เขาอยากจะได้เราออกก็ได้ หรือว่าอยากลดเงินเดือนก็ลด จะไม่เหมือนกับเอกชน...ในเมื่อองค์กรให้เราแล้ว เราก็เต็มที่กับองค์กร เราคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เห็นเขาทำอย่างนี้อยู่ เราแค่รู้สึกว่าไอ้กระบวนการเนี่ยที่เขาสร้างมา สมมติมันมี 10 กระบวนการ เราสามารถลดกระบวนการได้ตั้ง 3 กระบวนการ เหลือแค่ 7 กระบวนการ ทำระยะเวลาสั้นลงด้วยเทคโนโลยีก็ได้” (คุณไอ)

“ความคาดหวังสิ่งแรกเลยคือ การรับราชการมันสร้างความมั่นคงในอาชีพให้เราได้ งานที่เราได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นงานอะไรไม่ว่ายากหรือง่าย ก็ตั้งใจทุ่มเททำงานทุกอย่างพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งที่คาดหวังต่อไปก็คือ เมื่อเราทำงานเราก็ย่อมมุ่งหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนที่สร้างความพึงพอใจให้เรา ถือว่าเราทำงานที่เรารักอย่างเต็มที่และมีความสุขมันก็สามารถตอบใจത്യเราได้ แต่สิ่งที่เราได้รับก็คือเป็นผลพลอยได้ที่สามารถทำให้รับผลตอบแทนจนได้รับรางวัล” (คุณโอ)

“เมื่อเราทำงานเต็มที่แล้วมันก็ต้องมีค่าการตอบแทนที่เหมาะสมตามระบบ อย่างเช่นระบบเขาบอกว่ามีการประเมินให้เปอร์เซ็นต์ประเมินระดับดีเยี่ยม แต่ถ้าเราบอกว่าเราทำงานนี้ไม่มี



การประเมินของเราเนี่ยมันกลายเป็นว่าต่ำกว่ามาตรฐานหรือมันอาจจะสูงแต่มันก็สูงเท่ากับคนที่ไม่ทำงานอันนี้ก็เป็นอย่างยิ่งในการประเมิน” (คุณเอ)

3.2 สัญญาแบบสมดุล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการพัฒนาตนเอง พร้อมเรียนรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ โดยมีความเชื่อว่าจะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้สำเร็จ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และความก้าวหน้าในอาชีพก็จะตามมา เหล่านี้ ต่างเป็นขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติราชการด้วยความทุ่มเท ตัวอย่างเช่น

“เรามีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้รองรับภารกิจ ขณะปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น หรือความเจริญก้าวหน้าทั้งหมดนี้ ไฉนมาตามลำดับตรงกับที่เราตั้งเป้าหมายไว้” (คุณจี)

“เพราะเราคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเราบรรจุรับราชการเราก็ต้องมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อมันก็จะขวัญและกำลังใจให้เราด้วยที่จะยังจะปฏิบัติงาน เพราะว่าถ้าเราปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแล้วก็ขึ้นไปตามที่กรมต้องการ เราก็อยากจะมีความก้าวหน้าที่เราทำมาเราก็ผูกพัน หรือว่าปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมาโดยตลอดแต่ว่า ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่ากับคนอื่นที่เรามองว่า เขาก็มาพร้อม ๆ กันหรือว่ามาทีหลังแต่ได้ปฏิบัติงานที่ก้าวหน้ามากกว่า แล้วมันก็มีข้อกั๊ก” (คุณเจ)

“ถ้าเกิดคาดหวังกับตัวเองคือ เป็นงานที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองได้ จากที่เราไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานแล้วมันทำให้เราเก่งขึ้นหรือมีความรู้รอบด้านมากขึ้น อันนี้มันคือคุณค่าในการทำงาน” (คุณแอล)

“ได้รับมอบหมายต่าง ๆ ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานในสิ่งที่เราได้รับมอบหมายอะไรที่เราไม่รู้ ไม่ชำนาญ เราจะศึกษาหาความรู้ เช่น เข้ารับการอบรมหรือว่าค้นคว้าทางด้านทางเทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถที่จะทำงานสนองต่อภารกิจหลักของกรม ปี 2556 ได้รับรางวัลสนับสนุนภารกิจหลักของกรม เป็นรางวัลแรกในชีวิตของการรับราชการ ซึ่งเราก็ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ตลอด” (คุณโอ)

3.3 สัญญาระยะเปลี่ยนรูป เมื่อส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างองค์กร เช่น การยุบเลิกอัตรา การเกลี้ยอัตรากำลัง หรือมีการโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่สถานที่ทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็จะมีผลกั๊ก ก่อให้เกิดความกังวลและมีความเครียดต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนนั้น ตัวอย่างเช่น

“มีการปรับปรุงโครงสร้าง พอมีการปรับยุบหน่วยงานหรือลดปริมาณอัตรากำลังลง บางคนก็กลัวที่จะต้องมีการบังคับให้โยกย้ายสถานที่ทำงาน ทำให้เกิดความเครียด ทำงานก็ไม่มีความสุขกลัวว่าตัวเองและจะต้องโดนย้าย จะต้องไปอยู่ไกลบ้าน บุคลากรเกิดความเครียดมันก็ส่งผลให้ไม่อยากทำงานขาดแรงจูงใจ ตรงนี้มันก็ประสิทธิภาพการงานมันก็ลดน้อยลง” (คุณเอ็น)

จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเชื่อ และความคาดหวังต่อส่วนราชการว่า เมื่อตนปฏิบัติราชการโดยการได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ มุ่งมั่นพัฒนางาน พัฒนาคิดค้นนวัตกรรมหรือลดขั้นตอน กระบวนการทำงาน ก็จะได้รับสิ่งตอบแทนจากส่วนราชการ ไม่ว่าจะ เป็นค่าตอบแทน ผลประเมินการปฏิบัติราชการที่พึงพอใจ การได้รับความมั่นคงในการทำงาน และทำให้ข้าราชการสามารถดูแลครอบครัวได้ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีการพัฒนาตนเอง พร้อมเรียนรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ โดยมีความเชื่อว่าจะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้สำเร็จ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และความก้าวหน้าในอาชีพก็จะตามมา เหล่านี้ ต่างเป็นขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติราชการด้วยความทุ่มเท แต่เมื่อส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างองค์กร เช่น การยุบเลิกอัตรา การเกลี้ยอัตรากำลัง หรือมีการโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่ สถานที่ทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็จะมี ความกลัว ก่อให้เกิดความกังวลและมีความเครียดต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

สรุปได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน ในงานผ่านการรับรู้ของข้าราชการด้วยความไว้วางใจ อุทิศตน มอบความจงรักภักดี ประพฤติตนเป็นข้าราชการที่ดี พัฒนาทักษะที่ตอบสนองของส่วนราชการ ในขณะที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทน และเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการ มีการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ แสดงถึงความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อองค์กรและมีผลต่อสุขภาพจิต ซึ่งสามารถสนับสนุนผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ที่พบว่า ตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

4. ความพึงพอใจในงาน เป็นสภาวะอารมณ์และความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อภาระหน้าที่บทบาทการทำงานของตน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานผลตอบแทนผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนี้

4.1 ความพึงพอใจในงานด้านปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพึงพอใจในงานต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และทีมงาน เนื่องจากให้การสนับสนุนและดูแลทั้งเรื่องงานแล้วก็เรื่องส่วนตัว ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหารวมทั้งรู้สึกพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการที่ได้รับ และเป็นลักษณะงานที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและตรงกับความรู้ ความสามารถ ตัวอย่างเช่น

“พึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน เพราะเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนแล้วก็คอยดูแล ไม่ว่าจะเราจะเจอปัญหาในการทำงานก็พร้อมที่จะสนับสนุนแล้วก็ช่วยแก้ไขหรือให้คำแนะนำให้มันดีขึ้น...แล้วก็ในส่วนของการทำงานเป็นทีมก็มีความร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน” (คุณเจ)

“ลักษณะงานที่เราเข้ามาทำงาน ความมุ่งมั่นของเรา อยากทำงานด้านนี้อยู่แล้วพอเราได้เข้ามาทำงานก็รู้สึกที่เราชอบทั้งความก้าวหน้า สวัสดิการ ก็จะกลายเป็นความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้งานมันออกมาดีที่สุด” (คุณเอ)

“งานของเราเนี่ยมันพอใจในแง่มุมมองว่า งานที่เราทำมันพัฒนาศักยภาพของเรา ให้เรามีองค์ความรู้ที่กว้างมากขึ้น” (คุณแอล)

“ความมุ่งมั่น ปณิธานตั้งแต่ตอนที่เรียนอยู่แล้วตอนที่เรียนตั้งใจเรียน ในหน่วยงานที่สามารถรับราชการได้ก็เลยจุดหมายปลายทางอย่างแรกที่เรียนเลยเลือกเรียนรัฐศาสตร์ปกครองก็มันสามารถมุ่งไปทางราชการ คือความมุ่งมั่นหลังจากเรียนจบก็มาสอบแล้วว่าการทำราชการ” (คุณเค)

4.2 ความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่ารู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับเจตคติของตน เป็นงานที่มีคุณค่า ได้ช่วยเหลือผู้รับบริการ เป็นงานที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความรู้สึกสบายใจและมีความสุขในการทำงาน เหล่านี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวอย่างเช่น

“พึงพอใจมาก เพราะงานที่เราทำตรงกับทัศนคติหรือแนวคิดของเราตรงกับงานได้ช่วยเหลือ อาจจะเป็นเพราะการทำงานทุกอย่างอาจจะมีทั้งงานที่ทำแล้วมีความสุขราบรื่น...คือมีความสุขการทำงานมากกว่าการที่เราไม่มีความสุข” (คุณเค)

“พอใจในแง่มุมมองที่สามารถที่จะช่วยให้ผู้รับบริการเขาได้ข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างแท้จริงถึงแม้ว่าจะยากลำบากเหลือเกินมันรู้สึกมีคุณค่า” (คุณแอล)

จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และทีมงาน เนื่องจากให้การสนับสนุนและดูแลทั้งเรื่องงานแล้วก็เรื่องส่วนตัว ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน พร้อมที่จะสนับสนุน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความรู้สึกสบายใจและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับเจตคติของตน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้ช่วยเหลือผู้รับบริการ งานที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น ทำให้รู้สึกมีคุณค่ารวมทั้งรู้สึกพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพและสวัสดิการที่ได้รับ เหล่านี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้วยความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่อภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนในทีมงาน งานที่สามารถพัฒนาศักยภาพซึ่งสามารถสนับสนุนผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ที่พบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นอกเหนือจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อค้นพบข้อมูลที่นอกเหนือจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน 2 ประเด็น คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน รายละเอียด ดังนี้

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าข้าราชการต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ในฐานะเป็นข้าราชการที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติราชการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวอย่างเช่น

“สิ่งสำคัญในการทำงานคือต้องมีใจรักในงานนั้น ๆ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ข้าราชการยอมทุ่มเททุกทิศตนทั้งแรงใจแรงกายในการปฏิบัติงานอย่าเต็มกำลังความสามารถ” (คุณเอ)

“ข้าราชการเป็นข้าฯ ของแผ่นดินเป็นคนของพระราชาผู้ต้องดูแลพี่น้องประชาชน เพราะฉะนั้นข้าราชการที่ดีต้องมีความทุ่มเทมุ่งมั่นเสียสละในหน้าที่ที่ตัวเองต้องทำให้ดีที่สุดอยู่

แล้ว สมกับว่า เป็นคนของแผ่นดิน คนของรัฐ และที่สำคัญนี่ถือว่าเราต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ...ทำงานในหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด ทุ่มทะเลี่ยสละแล้วก็สำคัญคือดูแลทุกข์สุขของพี่น้องประชาชน” (คุณเอฟ)

“ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบและต้องเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเราต้องดูแลคนจำนวนมากที่เป็นผู้ก้าวพลาด เพราะถ้าเราไม่มีความซื่อสัตย์พวกเขาจะถูกเอาผิดเอาเปรียบ คือลำบากอยู่แล้วก็ต้องลำบากไปกว่าเดิม” (คุณจี)

“ต้องมีความชอบ ความศรัทธา เชื่อมมั่นในงานที่เราทำ มีความเป็นกลางก็คือเหมือนตาชั่ง เราในฐานะผู้ปฏิบัติงานเราจะโน้มเอียงไปซ้าย ขวา ไม่ได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต คำว่ากระทรวงยุติธรรมยิ่งเราทำงานด้านที่มันมีผลทั้งทางฝั่งจำเลย คนอื่น ความซื่อสัตย์สุจริตจึงเป็นสิ่งสำคัญในส่วนของการทำงาน” (คุณเค)

“มีความรู้สึกรักในงานที่ทำแล้วก็มีความสุขในงานที่ทำ ถ้ามีความรู้สึกตรงนี้ไม่ว่าจะเป็นงานอะไร จะรู้สึกมีความสุขแล้วก็เกิดความภาคภูมิใจในงาน ต้องรักในงานที่ทำพร้อมที่จะทุ่มทะเลี่ยสละแล้วก็มุ่งมั่นตั้งใจกระตือรือร้นขยันขันแข็งในงานที่คุณได้รับมอบหมายให้ทำให้เกิดผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพประสิทธิผลกับตัวคุณ เองแล้วมันจะสามารถตอบใจทโยไปถึงหน่วยงานองค์กร” (คุณโอ)

“ในฐานะข้าราชการ ต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอมีความอยากจะทำไปข้างหน้า นอกจากเก่งงานก็ต้องเก่งอย่างอื่นด้วย ต้องเก่งในเรื่องของการปรับตัว มีไหวพริบหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น” (คุณเอ็ม)

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานในฐานะที่เป็นข้าราชการจะต้องมีความซื่อสัตย์มีความเป็นกลาง ภูมิใจในความเป็นข้าราชการ รักในงานและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ว่างงานจะยากหรือมีอุปสรรคในการทำงานเพียงไร ก็ตาม หรือต้องรับผิดชอบต่อภารกิจ หน้าที่ที่เกินความสามารถก็ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และหากได้ทำงาน ที่รัก มีความชอบ ความศรัทธา เชื่อมมั่นในงานที่ทำ จะทำให้ข้าราชการยอมทุ่มทะเลี่ยสละทั้งแรงใจ แรงกายในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพราะภารกิจสำคัญของข้าราชการ คือการดูแลทุกข์สุขของพี่น้องประชาชน มองที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น ข้าราชการต้องทำงานในหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด ทุ่มทะเลี่ยสละ มุ่งมั่น ตั้งใจ กระตือรือร้น ขยันขันแข็งในงานที่ได้รับ



มอบหมายให้ทำให้เกิดผลสำเร็จมีประสิทธิภาพประสิทธิผลกับข้าราชการ และส่งผลถึงส่วนราชการด้วย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะส่วบุคคลของข้าราชการที่ทำให้มีความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และมีความภาคภูมิใจในความ เป็นข้าราชการ

2.2 คุณลักษณะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าเชื่อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ ความคิดเห็น ตัวอย่างเช่น

“ในเรื่องของการให้ความช่วยเหลือ แล้วก็การสนับสนุนของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ระดับสูง อันนี้ก็คือ สิ่งสำคัญเหมือนกันที่จะทำให้บุคลากร มีความทุ่มเทในการทำงาน อันนี้ก็คือ ปัจจัยหนึ่งว่าผู้ที่อยู่ในระดับสูงนะเห็นคุณค่า และเห็นความสำคัญของการทำงานของเราไหม แล้วก็พร้อมที่จะสนับสนุน พร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเขามีปัญหาในการทำงานหรือเปล่า” (คุณแอล)

“ผู้นำต้อง ใส่ใจงานในที่นี้หมายถึง คุณต้องรู้รายละเอียดของงานแล้วก็ทำงานร่วมกับ น้อง ๆ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ คือ ช่วยกันทำงานแล้วก็ใส่ใจลูกน้องถึงแม้จะเป็นงานใหม่ งานยากหรือ งานที่มีปัญหาแต่ถ้าคุณช่วยเหลือน้อง แก้ปัญหาสนับสนุนทั้งข้อมูลทั้งกำลังใจมองว่าอันนี้องค์กร อยู่ได้” (คุณเอ็น)

“สิ่งหนึ่งที่แบบประทับใจมากเลย คือ ช่วงระหว่างเซ็นชื่อมาทำงานท่านเข้ามาแล้วท่าน มาบอกเลยว่าพี่เห็นเหนื่อยมาเป็นเดือนแล้วถ้ามีช่วงที่เนี่ยให้ไปพักผ่อนซักสักอาทิตย์ 3-4 วัน ไปดูแลสุขภาพแล้วค่อยมาทำงาน พอได้ฟังแล้วมันเป็นพลังทำให้เรามีความรู้สึกว่ามันปลื้มใจ..... เหมือนสร้างแรงบันดาลใจ เขาเป็นรองอธิบดี เค้ารู้ได้ยังไงเราไม่สบาย แต่อยู่ดี ๆ เดินมาว่าพักบ้างนะ เป็นสิ่งที่ทุกวันนี้จะมีความรู้สึกว่ามันถึงคำพูดของเขาแล้วก็มองว่าอันนี้เป็นสิ่งหนึ่งในการสร้าง แรงบันดาลใจในเรื่องของการทำงาน” (คุณบี)

“เมื่อเปลี่ยนผู้บริหาร แล้วเป็นผู้บริหารที่มาจากที่อื่น ก็จะมาเสียเวลากับการเรียนรู้งาน แล้วทำให้เราเสียเวลาเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจงาน เรามาเสียเวลาอยู่กับการข้อมกันย่ำเท้าอยู่ที่ทำ ให้คนอื่นต้องแข่งมาเยอะมาก ทำให้ขวัญและกำลังใจคนในองค์กรไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารไม่เข้าใจ จิตวิญญาณของบุคลากร ว่าต้องการอะไร เพราะเป็นงานที่หนักมาก คนไม่สู้งานอยู่ไม่ได้” (คุณเอฟ)



“ในระบบราชการ จะสั่งแต่งตั้งใครมาเป็นหัวหน้าเลยก็ได้ บางทีกระโดดข้ามสายงาน คือความเป็นวิชาชีพหรือประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในงานของคนคนนั้นมันลดน้อยลงนะ ถ้าเขาไม่มีความรู้เรื่องตรงนี้เป็นหัวหน้าเราบางครั้งเราก็อาจจะรู้สึกในใจว่าฉันมีประสบการณ์เยอะกว่าหรือเปล่า เชี่ยวชาญในงานเยอะกว่าหัวหน้าหรือเปล่า กลายเป็นภาระต่อลูกน้อง บางคนยิ่งไม่มีวุฒิภาวะ ไม่มีภาวะผู้นำ ก็จะมีแง่...ปัญหาของราชการไทย คือ บางทีโตได้แค่จุด ๆ หนึ่งแล้วไปต่อไม่ได้เพราะมันเป็นลักษณะของพีระมิดต้องแก้ไขโดยการที่เลือกคนที่เหมาะสมจริง ๆ ก็จะมีรู้สึกว่าตัวเขามีคุณค่าในตัวเองแล้วก็ก็เป็นคนที่มีความสำคัญ” (คุณเอ็ม)

“หัวหน้างานต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับเราได้ ในเรื่องการทำงานเราอาจจะมีประสบการณ์น้อยยังไม่เคยเจอปัญหาอย่างนี้มาก่อน หัวหน้าก็พร้อมที่จะสนับสนุน ให้คำแนะนำ วางตัวเป็นหัวหน้าแล้วก็เป็นเพื่อนกับเรา เราสบายใจที่จะคุยกับเขา....มีความเป็นธรรม คนที่ทำงานก็จะได้รับผลการประเมินที่เหมาะสม แล้วก็มอบหมายงานให้เท่าเทียมกัน การตรวจงานรวดเร็ว แล้วก็ถูกต้อง หรือว่าเป็นงานที่เร่งด่วนเขาก็พร้อมที่จะลงมาช่วยเหลือลูกน้องด้วย มันก็ทำให้เราสบายใจตั้งใจในการปฏิบัติงาน” (คุณเจ)

“การที่ใครคนนึงจะเป็นหัวหน้างานที่ดีได้เขาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของเขา ก่อนแล้วก็เขาจะต้องมีทักษะในเรื่องของการเป็นผู้นำที่ดี จะต้องมีความเข้าใจในคนอื่น เป็นการฟังจากความรู้สึกของคนทำงานจริง ๆ ต้องคอยติดตามลูกน้อง ว่างานเป็นยังไงไปได้ไหมติดขัดอะไรต้องการความช่วยเหลืออะไรไหม อันนี้คือสิ่งสำคัญแล้วก็เวลาที่เรามีปัญหาในการทำงานพร้อมให้แนวทางในการแก้ปัญหา รับฟังผู้ปฏิบัติมากขึ้นเพื่อให้เห็นปัญหามากขึ้น มันจะช่วยทำให้เราทำงานได้ ไม่เกิดความท้อแท้” (คุณแอล)

“การเข้าใจหรือการมอบหมายงานหรือว่าการที่จะมีวิธีในการสอนงานในลูกน้อง... หัวหน้างานนั้นก็จะต้องเข้าใจแก่นแท้ นโยบายของผู้บริหาร นโยบายองค์กรและก็ต้องเข้าใจหัวใจสำคัญในการที่จะรักษาคน ๆ หนึ่ง ถ้าหัวหน้างานเราโอเคมีความเป็นผู้นำทำงานเป็น มอบหมายงานเป็นแล้วก็พัฒนาเด็กเป็น และจะต้องเปิดรับฟัง” (คุณเอ็น)

จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงาน และหัวหน้าต้องมีความรู้เรื่องงาน ต้องสามารถช่วยแก้ปัญหาในการทำงานให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ เพราะหากไม่มีความรู้เรื่องงาน หรือเข้าใจในนโยบายขององค์กรจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ไม่สามารถสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดความเคารพผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องงานได้ ซึ่งอาจเกิดจากการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งต่างสายงาน ต่างกลุ่มงาน ต่างบทบาทหน้าที่ ทำให้ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ขึ้นสู่ตำแหน่ง และผู้นำต้องมีความเข้าใจในจิตวิญญาณและคุณลักษณะเฉพาะในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเรียนรู้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ยังระบุว่า หัวหน้างานต้องพัฒนาตัวเองให้ทันต่อเทคโนโลยีหรือสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่แบ่งแยกชนชั้น ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใส่ใจต่อผู้บังคับบัญชา แสดงความเอื้ออาทร เป็นที่ปรึกษาและพร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เปิดใจรับฟังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกปลื้มใจและเป็นพลังบวกในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้ มีความเป็นธรรมชาติในการประเมินและการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียม หรือตามความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอยู่ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความทุ่มเทในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ เข้าใจนโยบายของส่วนราชการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการสอนงาน ติดตามงานและมอบหมายงาน มีความสามารถในการให้คำปรึกษา การแก้ปัญหา พร้อมสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ มีความเป็นธรรมชาติ

### ส่วนที่ 3 แนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อค้นพบข้อมูลที่น่าสนใจจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นปัจจัยที่มีผลความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างประสบการณ์พนักงาน รายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างประสบการณ์พนักงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์พนักงาน ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การจัดสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานให้โปร่ง สบาย หากมีความแออัดจะทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน แต่สถานที่ทำงานบางที่ก็ดูดีเกินไป เกิดความไม่สมดุล ซึ่งส่วนราชการควรมุ่งถึงความเท่าเทียม ตัวอย่างเช่น

“ต้องจัดสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานให้โปร่ง สบาย บางสำนักงาน อยู่กันอย่างแออัด จะเครียดก็มีบางสำนักงานบางที่ก็ดูเลิศจนเกิดความไม่สมดุล ตรงนี้มันก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่กรมควรจะคำนึงถึงด้วย ถ้าทุกอย่างสามารถดำเนินการไปได้คู่ขนานกันไป บุคลากรก็จะรู้สึกมีความพึงพอใจแล้วก็มีความสุขกับการทำงาน” (คุณโอ)

“สถานที่ทำงานต้องสะอาดสะอาดอันเราเราก็จะไม่ค่อยเจอหน่วยงานราชการที่ดูโทรม ๆ... ปัจจัยที่จะสนับสนุนส่วนใหญ่ก็จะเป็นพวกวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งในองค์กรทุกวันนี้ก็มีรองรับแล้วก็ทำให้บุคลากรเขาไม่มีปัญหาเรื่องนี้เขาก็ตั้งใจทำงานเต็มที่ไม่ต้องไปเสียเวลากับเรื่องหยาบหยาบ ๆ เช่น ไปขอยืมวัสดุอุปกรณ์หรือว่าต้องไปเบิกอะไร” (คุณดี)

1.2 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวถึง เทคโนโลยีที่ใช้ ในที่ทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์พกพา หูฟัง ที่ทำให้ข้าราชการสามารถเข้าถึง การใช้งานได้ ตอบสนองการใช้งานที่ตรงตามความต้องการเพื่อการพัฒนา งาน วัสดุอุปกรณ์และ อินเทอร์เน็ตที่ใช้ในงานทำงานก็มีความพร้อม ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีความพึงพอใจแล้วก็มี ความสุขกับการทำงาน ตัวอย่างเช่น

“ในเรื่องของอินเทอร์เน็ต หรือคอมพิวเตอร์ก็ต้องมีให้ เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บุคลากร ค่าจะได้ตั้งใจทำงานเต็มที่ ไม่ต้องมากังวลว่าจะต้องเตรียมมาเอง หรือต้องออกเงินซื้อเอง ยิ่งตอนนี้ประชุมออนไลน์ พวก ไมค์ หูฟัง เรื่องพวกนี้จึงต้องเตรียมให้พร้อม” (คุณอี)

“จัดให้มีเทคโนโลยี Application ระบบต่าง ๆ มาช่วยในการทำงาน ทำให้เราสะดวกขึ้น ถึงแม้มันต้องมาจัดรูปแบบเอง แต่ก็ทำให้งานมันดีขึ้น มันทำให้ง่ายขึ้นช่วยพัฒนาในการทำงาน เราก็มีเวลาทำงานอื่น ได้พัฒนาอื่น” (คุณเค)

1.3 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หัวหน้างานต้องคอยเป็นกำลังใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นแรงผลักดันในการทำงาน อธิบายงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่บรรจุใหม่ หากมีระบบการสอนงานหรือมีพี่เลี้ยงก็จะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีได้ และหัวหน้างานหรือ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ให้อิสระในการทำงานมีความยืดหยุ่น ในเรื่องของเวลาในการทำงาน มีวัฒนธรรมที่ให้เกียรติต่อกัน ไม่จับผิดในเรื่องของการทำงาน เคารพผู้อื่นจะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีตัวอย่างเช่น

“สิ่งแวดล้อมสำคัญ สิ่งแวดล้อมไม่ใช่แค่คุณนั่งสบายหรือเปล่า คอมพิวเตอร์หรือเปล่า แต่ว่าเรามีคนที่คอยที่จะเป็นกำลังใจให้เขา หรือเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้เขาได้หรือเปล่า หัวหน้าก็ต้องช่วยให้ผลักดัน สอนงาน อธิบาย ช่วยเหลือด้วยโดยเฉพาะการสอนงานสำคัญ” (คุณไอ)

“แล้วอีกในส่วนของบริบทของการทำงานทำให้เรารู้สึกดีกับการทำงานหรือรู้สึกไม่ดีกับการทำงาน ต้องเปิดโอกาสหรือให้อิสระในการทำงาน ให้แสดงความคิดเห็น และในเรื่องของเวลาในการทำงาน ให้เกียรติไม่จับผิดในเรื่องของการทำงาน ต้องให้เกียรติต่อกัน ไม่ใช่คิดว่าเป็นหัวหน้ามีอำนาจ แต่ไม่เคารพในผู้อื่น จะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี” (คุณไอ)

“อันนี้ก็มองว่าทำประทับใจแรกของเด็กใหม่ส่วนใหญ่ อยู่ที่หัวหน้างานเพราะว่าเขาเป็นคนใกล้ชิดกับลูกน้องมากที่สุด ดังนั้น การมีระบบการสอนงาน หรือ เอาแค่หัวหน้างานสอนงาน เป็น หรือมีพี่เลี้ยง อันนี้ก็ช่วยได้มาก” (คุณเอ็ม)

“คนที่พี่เลี้ยงต้องสมัครใจ พร้อมจะเป็นผู้ให้ ไม่รำคาญเวลามีน้องมาถาม ในเมื่อเขาเสียสละ ถ้าเรามีสิ่งตอบแทนให้เขาด้วยยิ่งดี ทำยังไงให้ทุกคนมีความรู้เท่ากัน มีหลักจิตวิทยาในการสื่อสารเหมือนกัน ทางกรมเองหรือทางหน่วยงานเองเนี่ยก็ต้องมีเครื่องมือในการที่จะพัฒนาคนที่พี่เลี้ยงเหล่านี้ด้วย” (คุณเอ)

“การลงพื้นที่คุณจะมีพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงในที่นี้ คือ เหมือนตัวเตอรที่สอนงาน และก็เป็นการสอนพี่น้อง” (คุณบี)

“การสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มันจะต้องเห็นโมเดลในการทำงานที่ดีอย่างเช่น หนูเป็นผู้ปฏิบัติ พอหนูเห็นแบบอย่างของหัวหน้าที่ดีมันทำให้เรารู้ด้วยว่าเนี่ยการเป็นหัวหน้างานที่ดีจะต้องเป็นแบบนี้ อันเนี่ยก็คือถ้าเกิดในเรื่องของวัฒนธรรมเนี่ยมันเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มันจะต้องใช้เวลานานมาก ๆ” (คุณเจ)

จะเห็นได้ว่าการสร้างประสบการณ์พนักงาน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานให้โปร่ง สบาย หากมีความแออัดจะทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน แต่สถานที่ทำงานบางที่ก็ดูดีเกินไป เกิดความไม่สมดุล ซึ่งส่วนราชการความคำนึงถึงความเท่าเทียม สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมและสมดุลกัน วัสดุอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในงานทำงานที่มีความพร้อม ก็จะทำให้ข้าราชการรู้สึกมีความพึงพอใจแล้วก็มีมีความสุขกับการทำงาน ในขณะที่เดียวกันหัวหน้างานก็ต้องคอยเป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นแรงผลักดัน

ในการทำงาน คอยสอนงาน อธิบายงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่บรรจุใหม่ หากมีระบบการสอนงาน หรือมีพี่เลี้ยงก็จะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีได้ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ให้ให้อิสระในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาในการทำงาน มีวัฒนธรรมที่ให้เกียรติต่อกัน ไม่จับผิดในเรื่องของการทำงาน เคารพผู้อื่นจะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

สรุปได้ว่า การสร้างประสบการณ์พนักงาน ส่วนราชการควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานเครื่องใช้สำนักงาน เทคโนโลยีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้อิสระในการทำงาน มีระบบการสอนงาน พี่เลี้ยง

2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำคัญเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

2.1 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า ได้มีการจัดสวัสดิการประเมินสุขภาพจิตให้แก่บุคลากร ถึงแม้ว่าจะพบว่าบุคลากรที่มีปัญหาด้านสุขภาพจิตเพียงส่วนน้อย แต่ก็เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร หากพบว่ามีความเสี่ยงสูงก็จะส่งไปรับการดูแลกับผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ และมีการจัดตั้งศูนย์พักใจ มีนักจิตวิทยาให้คำปรึกษา แผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมีความสุขภายใต้สภาวะกดดันจากการทำงานและสภาพทางสังคม ตัวอย่างเช่น

“มีการประเมินสุขภาพจิตถ้าเราประเมินแล้วภาวะของเราอาจเป็นกลุ่มเสี่ยงสูง ๆ ก็จะมีการที่จะส่งรายชื่อเข้าไปในส่วนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับการที่จะพบกับอาจจะบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญด้านนี้ เพื่อประเมินอีกรอบหนึ่งหรือถ้าหรือพบกับนักให้คำปรึกษา แล้วก็มี การตรวจสุขภาพประจำ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ข้าราชการหรือบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ตรวจ ก็มีการจัด ตรงนี้ให้เป็นสวัสดิการ” (คุณบี)

“มีการจัดตั้งศูนย์พักใจ โดยเชิญนักจิตวิทยามาให้คำปรึกษาและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรของกรมที่มีปัญหาทั้งทางด้านจิตใจหรือทางด้านอื่น ๆ เป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ ทั้งในส่วนของการทำงานและสภาพจิตใจ ที่จะทำให้นักการมีขวัญกำลังใจและสามารถดำเนินชีวิตให้มีความสุขภายใต้สภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสถานที่ทำงานได้” (คุณเอ)



“มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ.....กิจกรรมเตรียมแผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยในแผนดังกล่าวได้กำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ และการดำเนินการนำโครงการ/กิจกรรมไปปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน” (คุณเอ็น)

“มีการสำรวจบุคลากรที่มีความเสี่ยงเป็นโรคซึมเศร้า ถึงแม้ว่าจะเป็นคนส่วนน้อย แต่บุคลากรเหล่านี้ยังเป็นการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งยังอยู่ในช่วงอายุที่ทำงานให้กับองค์กรมานาน....จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร..เข้าถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ทักษะคติของตนเอง ให้เข้าถึงความสงบสุข ความรัก และพลังจากภายในตนเอง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความรัก ความผูกพันมากขึ้นและลดความเสี่ยงเป็นโรคซึมเศร้าได้” (คุณซี)

“ดูแลด้านจิตใจก็คืออาการส่วนมากจะเครียด ตรวจสอบทางด้านภาวะซึมเศร้า หรือใครมีภาวะจิตที่ปกติรู้ตัวเองก็มีหน่วยงานที่เข้าไปปรึกษาต่อได้หรือไปบำบัด ถ้าไม่ได้รุนแรงอะไรหรือจัดสวัสดิการ เช่น การดูแลต่อสุขภาพ ร่างกาย และจิตใจประมาณนี้ค่ะโอเค” (คุณเค)

2.2 การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า การพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งการจัดอบรม แบบ Online Onsite และการพัฒนาด้วยรูปแบบ E-Learning การใช้ระบบการสอนงานแบบพี่สอนน้อง การเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ควรมีแผนที่พัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ จากระดับปฏิบัติการสู่ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ และผู้บริหารอย่างเป็นระบบ การอบรมพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสายงานหลัก หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานพัสดุ หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานธุรการ หลักสูตรพัฒนาศักยภาพหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง เกิดความรักในงานที่ทำ และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และได้มีการจัดทำเป็นคลังวิดีโอการเรียนรู้อิงหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อส่งให้หน่วยงานในสังกัดนำไปให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น

“การจัดฝึกอบรมแบบ onsite และ online การสอนงาน การเรียน E-Learning การใช้ระบบตัวต่อตัว พี่สอนน้อง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีได้มากมาย เช่น หากเป็นการจัดฝึกอบรมในโครงการหลัก ๆ จะเป็นศูนย์ เป็นผู้จัด แต่สำหรับการพัฒนาในรูปแบบอื่นจะเป็นหน่วยงานที่บุคลากรผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ และตัวบุคลากรเองที่ต้องศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเอง” (คุณเอ)



“มีแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ เช่น ระดับต้นควรจะพัฒนาอะไรหมายถึงว่าเด็กบรรจุใหม่ เอาตั้งแต่บรรจุใหม่แล้วก็ขยับขึ้นมาแล้วบอกว่าระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญ การพิเศษแล้วก็ระดับผู้อำนวยการต้น ผู้อำนวยการสูง” (คุณชี่)

“การอบรมพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสายงานหลัก หลักสูตร ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานพัสดุ หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานธุรการ หลักสูตร พัฒนาศักยภาพหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักในงานที่ทำ และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ” (คุณอี่)

“ก็มีในส่วนของแบบให้เราได้ไปเรียนรู้งานใหม่ ๆ อบรมงานที่เกี่ยวข้องกับเราให้มีความรู้ ความเข้าใจมาก เพื่อจะนำมาใช้กับการทำงานของเรา.....แล้วก็อาจจะมีการไปอบรมอาจจะเป็นส่วน ของงานที่เกี่ยวข้องด้วย แล้วก็งานอื่น ๆ ที่สามารถพัฒนาตัวเราเองได้ด้วยในอนาคต” (คุณเจ)

“การอบรมก่อนอันนี้อบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ อบรมในเรื่องงาน อบรมในสิ่งที่ควร จะต้องรู้ ต้องทำ อันนี้เป็นเหมือนกับการสร้างความรู้ ความเข้าใจ” (คุณบี)

2.3 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนราชการกำหนดความก้าวหน้า ในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตำแหน่งของตนเองจะก้าวไปในทิศทางใด เพื่อเตรียมตัวให้ พร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกการเลื่อนระดับที่ชัดเจน มีการพิจารณาอย่างโปร่งใสและต้องมีการเปิดเผยข้อมูล จะทำให้การพิจารณาคัดเลือกได้คนที่มี ความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็ควรมีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถต่อไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็น ความก้าวหน้าในเติบโต คือ กลุ่ม ตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นส่วนของตำแหน่งระดับสูง ส่วนราชการ พยายามขยายฐานกรอบ โดยการปรับปรุงตำแหน่งให้สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น

“ถ้าในส่วนของการบริหาร การก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีการกำหนดความก้าวหน้า ในระดับที่มันควรจะเป็น แล้วก็ก็มีเกณฑ์ในการที่จะคัดเลือกการเลื่อนระดับอย่างชัดเจนแล้วก็ เหมาะสมตรวจสอบได้ หรือว่าเปิดเผยข้อมูลชัดเจนในการเลื่อนในแต่ละระดับ เพื่อความโปร่งใส แล้วก็คนที่ได้ก็จะได้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นด้วย แล้วก็คนที่ไม่ได้ก็ได้พร้อมที่จะปรับปรุงตัวแล้วก็ แก้ไขตัวเองเพื่อที่จะทำให้ตัวเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น” (คุณเจ)

“เราได้รับโอกาสนั้นได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาซึ่งท่านก็อาจจะมองว่าเรามีความรู้ความสามารถพอที่จะทำตรงนี้ได้ ก็เลยเป็นการสร้างโอกาสให้เราได้มีโอกาสทำงานแล้วก็ประสบความสำเร็จจนได้รับการเสนอชื่อเป็นข้าราชการดีเด่น” (คุณโอ)

“ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่วนราชการต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตำแหน่งของตนเองจะก้าวไปในทิศทางใด และจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างไร” (คุณเอ็ม)

“ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน รวมถึงต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น รางวัล/ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร” (คุณอี)

“การสร้างความก้าวหน้า ในที่นี้เป็นทั้งก้าวหน้าปกติตามสายงานที่เราควรจะไป เช่น ถ้าทำงานครบก็ปีจะได้ประเมินขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น และอีกอันหนึ่งคือในการสร้างความเติบโต คือกลุ่ม ตำแหน่ง เพราะไม่ว่าจะเป็นส่วนของตำแหน่งระดับสูง อันนี้กรมจะพยายามสร้าง หรือขยายพื้นฐานจากเดิมคุณไปได้แค่ อำนาจการต้น แต่ว่าตำแหน่งที่ไปได้เนี่ย อันนี้เราก็จะขยายไปสู่ตำแหน่งอำนาจการสูง คือ ปรงตำแหน่งให้สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เหมือนการขยายฐาน กรอบ จากเดิมคุณไปได้ 8 ก็ขยายเป็น 9 จากเดิมคุณไปได้แค่ 7 เราก็เพิ่มตำแหน่งในส่วนของ 8 ให้เพิ่มมากขึ้น” (คุณบี)

“กรมจะมีการสร้างคนของกรม เราจะดูในเรื่องของความรู้ความสามารถ ทักษะ ของแต่ละคน และสร้างโอกาสให้เขา ผลักดันให้เขาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น เรามีในเรื่องของทีมผู้บริหาร การพิจารณาในเรื่องของการโยกย้าย และดูว่าส่วนของปัจจุบันคุณทำงานในตำแหน่งนี้ คุณมีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญทางด้านไหน เราก็อาจจะมีการย้ายให้เขาออกไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อได้เข้าให้สู่ในระดับที่เป็นผู้อำนวยการได้” (คุณซี)

2.4 ธรรมนูญขององค์กร ส่วนราชการต้องมีการบริหารงานที่โปร่งใสโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล การปฏิบัติตามกฎหมายจะทำให้ข้าราชการมีความสบายใจในการทำงาน ส่งผลให้มุ่งทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการประเมินที่ชัดเจน เมื่อข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม โดยเฉพาะการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจะทำให้ข้าราชการอยู่อยู่ในระบบ ตัวอย่างเช่น

“ต้องแสดงให้เห็นว่าบริหารด้วยความโปร่งใส ตามระเบียบที่กำหนด โดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคล ต้องเป็นธรรมและสามารถอธิบายเรื่องต่าง ๆ ถ้าปฏิบัติตามระเบียบ คนเขาก็เชื่อมั่นในองค์กร” (คุณซี)

“ถ้ากรมปฏิบัติตามกฎหมาย อันนี้มันทำให้เราสบายใจในการทำงานมากขึ้น มุ่งงานให้สำเร็จ ไม่ต้องมานั่งกังวลว่าจะโดนตรวจสอบ” (คุณแอล)

“การที่เราได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเหมือนกับเรายินดีจะอยู่ในระบบ โดยเฉพาะเรื่องการเลื่อนตำแหน่งในเรื่องของการประเมิน หากไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หรือมีแนวทางในการประเมินที่ไม่ยุติธรรมแล้ว มันก็จะทำให้เราไม่อยากอยู่ในระบบ” (คุณจี)

2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า ส่วนราชการควรมีการยืดหยุ่นเกี่ยวกับเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้สามารถดูแลครอบครัว และสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ทำแผนเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพัน ตัวอย่างเช่น

“แผนเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันของบุคลากร โดยมีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่บุคลากร” (คุณเอ)

“ก็ต้องให้เขาผ่อนคลายบ้าง ให้มีสถานที่พักผ่อน เช่น ห้องสตูดิโอ ห้องดูหนัง ห้องฟังเพลง ก็น่าจะมีแบบสถานที่ relax อะไรแบบนี้ระหว่างการทำงานอาจจะ 1 ชั่วโมงหรือครึ่งชั่วโมงต่อวัน” (คุณดี)

“เวลางานสำคัญ มันต้องยืดหยุ่น ให้ทำ 8 ชั่วโมงก็ได้ แต่ก็ต้องยืดหยุ่นเวลาเข้า-ออก บางคนก็ต้องรับ ส่งลูก ดูแลพ่อแม่ พาแม่ไปโรงพยาบาล ดูแลครอบครัว แล้วแต่ชีวิตของแต่ละคนไหนจะรถติด อุบัติเหตุอีก ก็ต้องเข้าใจเขาบ้าง” (คุณอี)

2.6 การบูรณาการทางสังคม หน่วยงานราชการมีภารกิจที่ทำงานเป็นเพื่อประโยชน์สาธารณะและประชาชน ดังนั้นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและนโยบายนั้นต้องเชื่อมโยงกับประชาชนเพื่อให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์จริง ๆ ทำให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานรวมถึงการ ทำเพื่อประโยชน์สาธารณะ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคม ตัวอย่างเช่น

“กรมต้องสร้างงาน และปฏิบัติตามภารกิจ หน้าที่ของหน่วยงาน เพราะงานราชการทำเพื่อประชาชน ข้าราชการจะรู้สึกภูมิใจ ในหน้าที่ บทบาทของตนเอง เมื่อมารับราชการแล้วต้องเสียสละ” (คุณเจ)

“นโยบายองค์กรเองต้องชัดเจน ว่าทำงานไปในทิศทางใด ต้องเชื่อมระหว่างภารกิจ กับประชาชนให้ได้ ให้ประชาชนได้ประโยชน์จริง ๆ อันนี้จะทำให้เขารับรู้ งานของเขามีประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้รับผิดชอบในหน้าที่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน” (คุณธี)

2.7 การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันต้องให้การยอมรับกันระหว่างสมาชิกในทีม ปราศจากอคติและให้อิสระในการบริหารจัดการงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สร้างเป้าหมายร่วมกันในทีม โดยหัวหน้าและผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างทีมงานให้มีความสามัคคี และมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรและส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีลักษณะยอมรับซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น

“ทุกคนต้องการการยอมรับโดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ที่ต้องการการยอมรับ เขาอาจจะใช้เครื่องมือเรื่องการยอมรับปัจจัยตัวนี้มาเป็นแรงจูงใจก็ได้...คือ มันค่อนข้างอิสระในการบริหารจัดการในการทำงาน มันจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขแล้วก็รู้สึกว่าเขาได้จัดการอะไรด้วยตัวเอง หรือว่าแก้ปัญหาด้วยตัวเอง...” (คุณแอล)

“เพื่อนร่วมงานในทีมต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน อาจจะเป็นเพราะว่านโยบายของคนที่เป็นผู้บังคับบัญชา มีการประชุมกันทุกเดือนเป้าหมายเพื่องานสำเร็จ คุณจะถูกก็โหมง คุณจะถูกก็โหมงเขาไม่สนใจขอแค่งานสำเร็จ คราวนี้ก็เหมือนกับเขาซื้อใจกับทีมได้แล้ว” (คุณไอ)

“การที่จะเกิดการงานเป็นทีมขึ้น เกิดจากหัวหน้า เกิดจากผู้บริหาร จะสามารถที่จะสร้างทีมมาสนับสนุนเราได้ไหม...ไม่ใช่การสื่อสารระดับบนอย่างเดียว แต่ต้องมีการสื่อสารในระดับล่างบ้าง มันต้องได้มีโอกาสได้ลงมาคลุกคลีในการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติด้วย.....” (คุณเฮซ)

“สมาชิกในทีมต้องมีการให้เกียรติกัน ไม่อคติต่อกัน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นทีม ก็สามารถตอบใจบุคลากรได้เขาก็พร้อมที่จะทำงานด้วยความทุ่มเท” (คุณเอ็ม)

“หัวหน้าก็ต้องมีภาวะผู้นำ ถึงจะสร้างทีมงานได้ ต้องมีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน จะทำให้ทีมไม่แตกแยก ถึงแม้จะมอบหมายงานที่อาจจะไม่ใช่งานในหน้าที่เราโดยตรง มันสามารถ

ลู่วงไปได้เพราะว่าการร่วมแรงร่วมใจกัน มันทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งเพื่อนร่วมงานก็มีผลมากกับการทำงาน” (คุณเค)

2.8 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม การกำหนดตัวชี้วัดควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดและควรรู้แจ้งผลการประเมินที่เป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง ต้องมีบรรทัดฐานเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทนการประเมินผลงานที่เกิดจากการพิจารณาถึงความยาก ง่าย ทักษะที่จะต้องใช้ในการทำงาน จัดให้มีเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีความเสี่ยงในการทำงาน และกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ในการให้อย่างชัดเจน มีสวัสดิการที่ตอบรับกับโครงสร้างผู้สูงอายุ และให้มีความรู้เรื่องการวางแผนด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น

“ต้องสังเกตเห็นความสามารถของคนทำงานตั้งใจทำงานทุ่มเททำงานให้กับหน่วยงานโดยมีความยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงว่าคนนั้น คนนี้ทำงานมาก คนนั้นทำงานน้อย ความยุติธรรมที่เกิดขึ้นเนี่ยมันก็สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติได้ว่าหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามองเห็นความสำคัญของเขา ความสุขในการทำงานที่มีมันก็จะตอบใจทยี่ไปถึงผลลัพธ์ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานที่เกิดขึ้น” (คุณไอ)

“ตอนนี้ตัวระบบมันก็เป็นธรรม แต่ที่ไม่เป็นธรรมคือตัวบุคคลมากกว่า เช่น ตัวผู้บังคับบัญชาเอง การกำหนดตัวชี้วัดเราก็มีวิธีการคิดคะแนนก็อยากจะให้มันเป็นธรรม แต่บางครั้งมันเป็นการประเมินที่ได้คะแนนกันสูงหมดแต่ว่าบางคนเค้าก็อาจจะไม่ได้ทำงานเต็มที่ ควรจะมีหลักเกณฑ์ที่ชัดและควรรู้แจ้งผลการประเมินที่เป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่ใช่ข้อคดีส่วนตัว” (คุณอี)

“เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เหมือนกับเป็นแรงจูงใจใหม่ก็เป็นแรงจูงใจ ... เพราะฉะนั้นเรามีเงินตัวนี้ให้ แต่ว่าจะมีเกณฑ์ต่าง ๆ คุณลักษณะคุณต้องผ่านการอบรม...แต่ตรงนี้ก็เป็แรงจูงใจอย่างหนึ่งที่คนมองว่าอันนี้ต้องถามว่าการอยู่ในเศรษฐกิจสังคมต่าง ๆ มันจำเป็นต้องใช้เงิน” (คุณบี)

“ต้องมีบรรทัดฐานเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทนการประเมินผลงาน พิจารณาจากความสามารถ ทักษะ ผลงานที่ชัดเจนตรงไปตรงมาเพื่อจะตรวจสอบผลสำเร็จของงาน มันมีผลกับเงินรายได้ที่เขาจะได้หรือผลการประเมินของเขาด้วย การได้รับเงินเพิ่มเติม เพิ่มเป็นเปอร์เซ็นต์ของงานมันก็ต้องมีที่มาที่ไปชัดเจนด้วย ว่าคนที่เขาได้เพิ่มเขาได้มาจากอะไรหรือว่าได้ ได้มาจากส่วนไหน” (คุณเจ)



“การวางแผนการเงินน่าจะเป็นสิ่งสำคัญ ถึงแม้ว่าข้าราชการจะมีเงินเดือนน้อยก็ตาม แต่เราก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนการทางการเงินเหมือนกัน....สวัสดิการรับกับโครงสร้างผู้สูงอายุ บ้านพักคนชราโสดไม่มีคนดูแล ดูแลคือให้เขาอยู่ตรงนั้นอย่างมีความสุข จนกระทั่งเขาเสียชีวิต โดยอาจนำเงินบำนาญมาเป็นเงินในการจ่ายสำหรับบ้านพักและคนดูแล” (คุณแอล)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่วนราชการควรกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตำแหน่งของตนเองจะก้าวไปในทิศทางใด เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกการเลื่อนระดับที่ชัดเจน มีการพิจารณาอย่างโปร่งใสและต้องมีการเปิดเผยข้อมูล จะทำให้การพิจารณาคัดเลือกได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็ควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถต่อไป ซึ่งการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นความก้าวหน้าในเติบโต คือ กลุ่ม ตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของตำแหน่งระดับสูง ส่วนราชการพยายามขยายกรอบโดยการปรับปรุงตำแหน่งให้สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งการจัดอบรม แบบ Online Onsite และการพัฒนาด้วยรูปแบบ E-Learning การใช้ระบบการสอนงานแบบพี่สอนน้อง การเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ จากระดับปฏิบัติการสู่ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ และผู้บริหารอย่างเป็นระบบ การอบรมพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสายงานหลัก หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานพัสดุ หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานธุรการ หลักสูตรพัฒนาศักยภาพหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง เกิดความรักในงานที่ทำ และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และได้มีการจัดทำเป็นคลิปวิดีโอการเรียนรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อส่งให้หน่วยงานในสังกัดนำไปให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมต่อไปด้วย และการที่ผู้บังคับบัญชาและทีมงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงศักยภาพของตนเองจนได้รางวัล จะทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน และการให้การยอมรับ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า ทุกคนต้องการการยอมรับ โดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ที่ต้องการการยอมรับและความมีอิสระในการทำงาน ซึ่งส่วนราชการสามารถนำมาสร้างแรงจูงใจได้



นอกจากนี้ผู้ที่มิพบทาบในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบุว่า ได้มีการจัดสวัสดิการประเมิณสุขภาพจิตให้แก่บุคลากร ถึงแม้ว่าจะพบว่าบุคลากรที่มีปัญหา ด้านสุขภาพจิตเพียงส่วนน้อย แต่ก็เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และทำงานกับส่วน ราชการมานาน หากพบว่ามีความเสี่ยงสูงก็จะส่งไปรับการดูแลกับผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ และมีการ จัดตั้งศูนย์พักใจ มีนักจิตวิทยาให้คำปรึกษาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานพัฒนาพฤติกรรม ให้ข้าราชการสามารถดำเนินชีวิตและทำงานอย่างมีความสุขภายใต้สภาวะกดดันจากการทำงาน และสภาพทางสังคม จัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากร โดยมีการกำหนดโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่บุคลากร เป็นการสร้าง แรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้บุคลากร

การเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องมีมาตรฐานเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงไปตรงมาภายใต้ความยุติธรรม และผลการประเมินค่าตอบแทนสามารถ สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง และควรพิจารณาตำแหน่ง ที่ต้องปฏิบัติราชการภายใต้ ภาวะเสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำงาน ให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ จะทำ ให้สร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการได้ นอกจากนี้ควรให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนทางการเงินเนื่องจากได้รับเงินเดือนน้อยจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเงิน และควร มีสวัสดิการรองรับกับโครงสร้างผู้สูงอายุ สำหรับข้าราชการที่มีสถานะภาพโสดไม่มีคนดูแล เช่น บ้านพักคนชราที่เป็นเสมือนบ้านมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทำโดยนำเงินบำนาญมาเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับ ค่าที่พักและค่าดำเนินการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ข้าราชการเกิดสัญญา ทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเพื่อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนราชการ ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการในเรื่องของการ ปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ในภารกิจหลัก และความรู้ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานในภารกิจหลัก มีการ จัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีการดูแลทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตแก่บุคลากร จัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากร ให้ข้าราชการได้รับ โอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นธรรม และมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลปฏิบัติราชการ ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีสวัสดิการให้ข้าราชการและครอบครัวโดยเฉพาะการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองของความต้องการของ บุคคล

3. การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงแนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน พบผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนวทางการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาเพื่อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนี้

3.1 สัญญาเชิงความสัมพันธ์ เมื่อผลการทำงานมีประสิทธิภาพควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตามความเหมาะสมทำให้ข้าราชการเกิดความภาคภูมิใจว่าการที่ทุ่มเททำงานจะผลตอบแทนกลับมา การให้ความมั่นคงในการทำงาน ถึงแม้ค่าตอบแทนจะน้อยแต่ก็ทำให้รู้สึกมีความสุขและสามารถใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพ ตัวอย่างเช่น

“การที่เขาทำงานได้เกิดประสิทธิภาพก็ส่งผลดีกับตัวผู้ปฏิบัติ เวลามีการพิจารณารางวัล ค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็จะได้รับการพิจารณาตรงนั้น.... เขาทำงานมาเนี่ยทุ่มเทมาจนเขาได้รับผลตอบแทนกลับไปก็เป็นความภาคภูมิใจ เพราะการทุ่มเทของเราก็สามารถตอบเป็นผลลัพธ์ ก็ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการตอบแทนด้วยเงินเดือน การเสนอรางวัล ทำให้สิ่งที่เขาได้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานรักและชื่นชอบในงานที่ทำแล้ว” (คุณโอ)

“เพราะงานที่นี้ค่อนข้างหนักและเหนื่อย ทั้งงานก่อนคำพิพากษา เขียนรายงานสืบเสาะนอนตี 1 เทียงคืน ต้องเสนอความเห็นของศาล งานหลังคำพิพากษาก็มีความสำคัญมาก เขาทำงานหนักมากน้อย ๆ เค้่าเต็มทีก็ต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้ ก็ควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม รางวัลต่าง ๆ ก็ต้องพิจารณาจากการทำงาน ความทุ่มเทและผลงาน เพราะอยู่กับเรา” (คุณเอฟ)

“บุคลากรก็ต้องรู้สึกมั่นคงในชีวิตหน้าที่การงาน ถึงแม้มันจะเงินเดือนจะน้อยนิด แต่ว่าความมั่นคงในอาชีพการงานเนี่ยมันก็ทำให้เขารู้สึกมีความสุขได้ใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพ” (คุณเจ)

3.2 สัญญาแบบสมดุล หากส่วนราชการต้องการคนที่มีความพร้อมในการพัฒนา คนที่มีความสามารถก็ต้องให้การรับรองว่าหากมารับราชการแล้วจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้ข้าราชการเกิดความชัดเจนว่าความก้าวหน้าในอาชีพของตนจะไปในทิศทางใด จะทำให้ข้าราชการมีความสุขและทุ่มเทในการทำงาน หากข้าราชการมีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรได้รับการพิจารณาเกี่ยวกับได้รับทุนอบรมต่างประเทศเพื่อพัฒนาตนเอง ตัวอย่างเช่น

“คือ ถ้าข้าราชการได้รับการดูแลที่ดี มีจุดแข็งที่ที่เป็นแบรนด์ของเราอยู่แล้วว่าคนมาจะได้ การันตีว่าจะได้รับการดูแลเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพที่จะเห็นว่า รับราชการแล้วไปได้ถึงจุดไหน ถ้าเขามองเห็นภาพที่ชัดเจน เขามีความสุขและทุ่มเทในการทำงานเพราะว่าเขาตั้งใจดีและที่จะมา ทำโดยไม่แสวงหากำไรหรือความร่ำรวย” (คุณดี)

“การที่เขาทำงานได้เกิดประสิทธิภาพก็ เวลาที่มีการพิจารณาให้ทุนอบรมต่างประเทศ ก็จะได้รับ การพิจารณาตรงนั้น” (คุณแฮช)

“คิดว่าหน่วยงานราชการเนี่ยต้องการคนที่มีคุณสมบัติพร้อมที่เก่งทุกอย่างแต่เหมือน ความต้องการสูงแต่ผลตอบแทนต่ำมาก เพราะฉะนั้นถ้าเราอยากได้คนที่เก่งหรือว่าพร้อมที่จะ ปรับตัวหรือพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรขนาดนั้นหน่วยงานราชการเองก็อาจจะต้องพิจารณาให้มี ความก้าวหน้า ให้เขาได้รับการพัฒนาในอาชีพด้วย ให้มันสมน้ำสมเนื้อกับความตั้งใจ ทุ่มเทของ ข้าราชการ” (คุณเอ็ม)

3.3 สัญญาระยะเปลี่ยนรูป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า ส่วนราชการควรให้ ความสำคัญกับการย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนา เพื่อให้ข้าราชการได้อยู่กับครอบครัว ได้ดูแลครอบครัว เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดความกังวลใจของข้าราชการ และผู้ให้ ข้อมูลสำคัญมองว่าเป็นการสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ ตัวอย่างเช่น

“แต่มีการปรับเปลี่ยนมีแนวคิดหรือว่าเปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายบางคนเนี่ยก็อาจจะ มี ความประสงค์ขอจะ โยกย้ายกลับภูมิลำเนา ก็อาจจะตรงนั้นที่ว่าเป็นการที่จะปรับลดความเครียด ของบุคลากร” (คุณเอ็น)

“ในหน่วยงานที่มีภูมิภาค สมมุติว่ามีทั้งหมด 77 จังหวัด สมมุติเขาต้องมาบรรจุกรุงเทพ แต่ว่าครอบครัวเขาอยู่อุบล แล้วเขาก็มีการเขียนคำร้องขอที่จะย้ายกลับภูมิลำเนาของเค้าไป อย่างมา นิ่งพิจารณาแบบว่ามีตำแหน่งหรือเปล่า ค่อยกันไว้ให้เด็กบรรจุใหม่ แต่ให้เรามองว่าถ้าสมมุติถ้า คนคนหนึ่ง เขาได้ไปอยู่กับครอบครัวของเขา มันอาจจะทำให้เขามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้ไปดูแลลูก ดูแลภรรยา แล้วก็ทำงานด้วย เขาก็จะได้ไม่ต้องมาพะวง หรือมานั่งมากังวล เราลืมนึกถึงถึงความสุข หรือว่า ความสำคัญของบุคลากรที่มีอยู่แล้วไหม ว่าเขาควรจะไป หรือเปล่า” (คุณไอ)

“ข้าราชการ แต่ย้ายที่ทำงาน ก็คือเขา ต้องรักในงานด้วยแต่หลายอย่างมันก็ยาก เพราะวาระการบางที่อาจ โคนบังคับเปลี่ยนงาน ย้ายงาน ซึ่งทุกอย่างก็มีข้อดี ข้อเสีย การย้ายงาน

จะช่วยพัฒนาตนเอง บางคนเค้าก็ไม่อยากย้าย ต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น ต้องทำงานที่ปีถึงจะย้ายงานการเปลี่ยนงาน จะเป็นคุณลักษณะพิเศษ ก็จะได้รับประเมินที่ดีขึ้น กับประสบการณ์ที่ดีขึ้นได้” (คุณโอ)

จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา โดยระบุว่า การพิจารณารางวัล ค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนั้น เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อส่วนราชการ ให้การดูแลเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการกำหนดเป็นแนวทางการสร้างความก้าวหน้า หรือให้มีการโยกย้ายเพื่อการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาในเรื่องความก้าวหน้า เช่น กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เมื่อครบกำหนด ก็จะมีการโยกย้าย และต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างส่วนราชการกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ถึงการพัฒนาตนเองและการสร้างประสบการณ์ในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนา เพื่อให้ข้าราชการได้อยู่กับครอบครัว ได้ดูแลครอบครัว เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานลดความกังวลใจของข้าราชการ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าเป็นการสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาเพื่อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนราชการควรดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ให้การสนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ ให้การสนับสนุนข้าราชการให้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของข้าราชการ ส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนให้แก่ข้าราชการ

4. การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงแนวทางการสร้างควายึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนวทางการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนี้

4.1 ความพึงพอใจในงานด้านอารมณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความรู้สึกรักในงานมีความสุขและทุ่มเทในงาน ทำงานที่ช่วยเหลือประชาชนที่มีความทุกข์ ทำให้รู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานราชการเพราะเป็นงานที่มีคุณค่า ตัวอย่างเช่น

“ก็ต้องเริ่มจากที่ตัวเรากับคนที่มอบงานให้เราถ้าเกิดว่าเรารู้แล้วว่าเรามีความสามารถอะไรแล้วคนที่มอบหมายงานให้เรา มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถเรานั้นก็จะสามารถทำให้เกิดความรู้สึกว่ารักในงานพอรู้สึกรักในงานเรามีความสุขกับงานเราทุ่มเท มั่นในงาน” (คุณเอ็น)

“ลักษณะงานของกรม มองว่างานตรงนี้นั้นเป็นงานที่สร้างคนสร้างโอกาส ช่วยคน เป็นการสร้างคนที่ทำผิดแล้วกับให้เป็นคนดีมาอยู่ในสังคมได้ เขามองว่าเป็นเรื่องที่ยากแต่ถ้าทำแล้วประสบความสำเร็จ ก็จะมีคามพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานราชการเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าทำให้เค้าเห็นคุณค่าในงานได้ใช้ความรู้ความสามารถช่วยคน ก็ทำให้เขาพอใจในงาน” (คุณบี)

“มีความรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานตรงนี้ มันมีความสุขผูกพันในงานแม้ถึงแม้ว่าเราจะได้รับหน้าที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เกินความรู้ความสามารถของตัวเอง แต่เรารู้สึกว่าเรารักงานนี้พอใจที่ได้ทำงานตรงนี้ ได้ทำงานที่ช่วยเหลือประชาชนที่มีความทุกข์ บางคนเป็นแพะที่โดนคดี มันมีความสุข” (คุณเอ)

4.2 ความพึงพอใจในด้านปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าควรให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่พึงจะได้ สนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา ให้ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพมอบหมายงานสำคัญ ทำให้มีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานราชการ ตัวอย่างเช่น

“สนับสนุนให้การเรียนรู้เพิ่มเติม..การมอบหมายงานสำคัญจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นว่าเราสามารถทำได้เห็นความสำคัญของเราเขาถึงได้มอบหมายให้เราทำ เพราะฉะนั้นจะมีความรู้สึกภูมิใจทุกงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำไม่มีการบิดพลิ้วหรือไม่อยากทำหรือโยนภาระงานไปให้คนอื่นเพราะว่าเมื่อเรามีความสุขเราคิดว่าผู้บังคับบัญชาไว้เนื้อเชื่อใจ สร้างความพึงพอใจให้” (คุณโอ)

“การให้ความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานก็พอใจ...ผลสัมฤทธิ์ก็คือภารกิจของกรมสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาสทำภารกิจของเราจนสำเร็จลุล่วง จนเป็นภาพรวมของกรม” (คุณจี)

“ผู้ผลิตหรือว่านโยบายขององค์กรว่างานตัวเราลักษณะงานที่เราทำ นโยบายขององค์กรเป้าหมายขององค์กรมันถูกจริตกับเราหรือเปล่าอันนี้ก็ต้องดูด้วยเพราะว่าอย่างบางคนอย่างนี้อาจจะชอบงานในลักษณะหนึ่งแต่จะไปอยู่ในองค์กรที่เป้าหมายของเขาอาจจะเป็นงานอีกลักษณะหนึ่ง” (คุณซี)



จะเห็นได้ว่าการสร้างความพึงพอใจในงานแก่ข้าราชการ ด้วยการให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่พึงจะได้ มอบหมายงานสำคัญ งานที่ท้าทาย ลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ และเมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกภาคภูมิใจ เพราะรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาไว้วางใจและเห็นว่าตนมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ และเป็นลักษณะงานที่ให้โอกาส ช่วยเหลือคน เป็นการสร้างคนที่ทำผิดให้เป็นคนดีมาอยู่ในสังคม ทำให้ได้ใช้วิชาชีพในการสร้างโอกาสให้ประชาชน ก็จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานราชการเพราะเป็นงานที่มีคุณค่า ทำให้มีความสุขกับงานพร้อมทุ่มเททำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนราชการควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสม ให้ความสำคัญและมอบความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในลักษณะงานตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ได้ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน ส่งผลให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงานพร้อมทุ่มเทยึดมั่นในงาน เพราะรู้สึกว่างานที่อยู่ในความรับผิดชอบมีคุณค่าและมีความหมาย

### 3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เป็นการศึกษา 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยทั้ง 2 ระยะ สามารถเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้



ตาราง 26 เปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

| ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่น<br>ผูกพันในงานของข้าราชการ | การวิจัยเชิงปริมาณ | การวิจัยเชิงคุณภาพ |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>                                       |                    |                    |
| สัญญาทางจิตวิทยา   | สนับสนุน           | สนับสนุน           |
| ความพึงพอใจในงาน   | สนับสนุน           | สนับสนุน           |
| คุณลักษณะของข้าราชการ  | -                  | สนับสนุน           |
| <b>ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>                           |                    |                    |
| ประสบการณ์พนักงาน  | สนับสนุนบางส่วน    | สนับสนุน           |
| คุณภาพชีวิตในการทำงาน  | สนับสนุนบางส่วน    | สนับสนุน           |
| คุณลักษณะของผู้นำ  | -                  | สนับสนุน           |

จากตาราง 25 เปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน แบ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้แทนของข้าราชการที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีความสอดคล้องกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ และสามารถค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันเพิ่มเติม คือ คุณลักษณะของข้าราชการที่เอื้อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

#### 4. แนวทางการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ

จากทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาในระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และผลการศึกษาในระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ การพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมุ่งเน้นประเด็นตามผลการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ เรียงลำดับตามตัวแปรและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด และข้อมูลตามข้อค้นพบจากผลการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ดังนี้

**4.1 สร้างความพึงพอใจในงาน** ส่วนราชการต้องสร้างความพึงพอใจในงานแก่ข้าราชการ ด้วยการมุ่งเน้นเรื่องการมอบหมายหน้าที่การทำงานที่ตรงกับความรู้ ประสบการณ์ ความถนัดของข้าราชการ ให้ความสำคัญและมอบความไว้วางใจแก่ข้าราชการในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีคุณค่าต่อส่วนราชการและสังคม ให้ปฏิบัติงานที่ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้ข้าราชการรู้สึกว่างานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อองค์กรและประชาชน

**4.2 ปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา** ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาต่อข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการมุ่งเน้น

4.2.1 การปฏิบัติตามสัญญาเชิงสมดุล ส่วนราชการต้องสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง ทั้งองค์ความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติราชการและองค์ความรู้ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรู้ ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการนำการเรียนรู้มาพัฒนางานเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 การปฏิบัติตามสัญญาเชิงความสัมพันธ์ ส่วนราชการต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้การดูแลเอาใจใส่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างเหมาะสม โดยไม่ทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าเป็นการละเมิดความเป็นส่วนตัว รวมไปถึงการให้ความใส่ใจครอบครัวของข้าราชการ จะทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกที่ดีที่ส่วนราชการเอาใจใส่ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ข้าราชการ

มีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ ส่วนราชการต้องมีการกำหนดแนวทาง หลักปฏิบัติ ระเบียบ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการที่ชัดเจน มีความยุติธรรม เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน และการให้รางวัลตามความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการให้คุณค่าและความสำคัญต่อข้าราชการ

4.2.3 การปฏิบัติตามสัญญาาระยะเปลี่ยนรูป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนราชการ เช่น การโยกย้าย การปรับโครงสร้าง หรือการเกลี้ยอัตรากำลัง ส่วนราชการต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ตรงไปตรงมา ควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังของส่วนราชการต่อข้าราชการและประโยชน์ที่ข้าราชการจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ข้อดีของการโยกย้าย การสื่อสารให้ข้าราชการทราบล่วงหน้า ทำความเข้าใจถึง สาเหตุ เหตุผล ความจำเป็น ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน โดยเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) จะช่วยลดความกังวลและความรู้สึกไม่แน่นอนอันเกิดจากการที่ข้าราชการมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองหรือไม่สามารถเลือกการดำเนินชีวิตของตนเองได้

**4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน** ส่วนราชการต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการมุ่งเน้น

4.3.1 การพัฒนาศักยภาพ พัฒนาข้าราชการให้ได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน การอบรมพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ เช่น หลักสูตร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสนับสนุน หลักสูตรพัฒนาศักยภาพทุกระดับ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับ ทุกประเภทลาศึกษาต่อ หรือได้รับทุนการศึกษาหรืออบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง ให้ข้าราชการได้พัฒนาสมรรถนะในการทำงานด้วยการใช้ทักษะ ความรู้ อย่างแท้จริง มอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อได้ใช้ความรู้ ทักษะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ให้อิสระในการทำงาน ให้ข้าราชการสามารถควบคุมงานด้วยตนเอง สนับสนุนความคิดริเริ่มนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน การยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งเสริมการประกวดผลงานนวัตกรรมภายในส่วนราชการ

4.3.2 การมีธรรมเนียมในส่วนราชการ ส่วนราชการต้องปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการภายใต้ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีคุณธรรม จริยธรรม

จัดทำแนวทางและระบบการตรวจสอบการปฏิบัติราชการและป้องกันทุจริต จัดทำแนวทางในการสื่อสารองค์กรที่เน้นความโปร่งใส

4.3.3 การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ส่วนราชการต้องสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ให้สมาชิกในทีมตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยคิด ช่วยแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงาน สร้างวัฒนธรรมการรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความเห็นที่แตกต่างโดยปราศจากความขัดแย้ง และที่สำคัญหัวหน้างานจะต้องสนับสนุนการทำงานและร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาในการทำงานกับผู้ปฏิบัติ

4.3.4 การมอบหมายงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย มอบหมายให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เกิดขึ้นเป็นเป้าหมายที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจต่อตนเองให้แก่ข้าราชการ หรือเป็นงานที่รับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือสังคม ทำเพื่อประโยชน์ของประชาชน ประโยชน์สาธารณะ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคมอย่างแท้จริง

4.3.5 การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนราชการต้องมีแผนพัฒนาข้าราชการ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ เช่น ระดับปฏิบัติการสู่ชำนาญการ ระดับชำนาญการสู่ชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการพิเศษสู่ผู้อำนวยการ ตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่จนถึงระดับผู้บริหาร พัฒนาศักยภาพการทำงานเพื่อเตรียมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งอย่างแท้จริง จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งความก้าวหน้าในสายงานปกติ เช่น หากทำงานครบระยะเวลาที่กำหนดจะได้ประเมินขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบ และการสร้างความก้าวหน้าด้านความเติบโต กลุ่ม ตำแหน่ง โดยการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น ขยายกรอบตำแหน่ง เปิดโอกาสให้มีการย้ายสายงานและสร้างระบบหรือหลักเกณฑ์ที่สามารถให้ข้าราชการทุกคนวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าด้วยตนเองและการพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว ตามสมรรถนะของปัจเจกบุคคลอย่างเท่าเทียม

4.3.6 การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ เนื่องจากการปฏิบัติราชการตามภารกิจของกระทรวงยุติธรรม เป็นลักษณะงานที่มีความเสี่ยง เคร่งเครียด ทั้งในเรื่องของการเสี่ยงภัย การเกิดความรุนแรง อันตรายที่อาจเจอจากการปฏิบัติราชการตามภารกิจ และการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ที่ไม่น่าอภิรมย์ส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต

ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีระเบียบ สะอาด มีอุณหภูมิ แสงสว่าง และการระบายอากาศที่เหมาะสม และจัดให้มีการประเมินสุขภาพจิตของข้าราชการโดย ความสมัครใจ มีระบบการดูแลสุขภาพจิตในองค์กร (Mental health care system) หรือระบบการ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร (Counseling Service) ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่อาจกระทบต่อการ ทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีปัญหาทั้งทางด้านจิตใจ การทำงาน และชีวิตส่วนตัว ได้มีแนวทางในการจัดการกับปัญหา จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความเข้าใจและ การตระหนักรู้ถึงสภาวะทางจิต จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและสามารถดำเนินชีวิตให้มีความ สุขภายใต้สภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสถานที่ทำงานได้

4.3.7 การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ส่วนราชการจัดทำ แผนเสริมสร้างความผาสุก โดยมีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ผ่อนคลายจากการทำงาน ห้องออกกำลังกาย การมีเวลาการปฏิบัติราชการที่ยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็นภายใต้ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล เช่น กำหนดเวลาปฏิบัติราชการที่รองรับกับสภาพสังคม ภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบของข้าราชการที่มีต่อครอบครัว วิถีชีวิตและระยะเวลาในการเดินทาง รวมถึงการวาง มาตรการแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

4.3.8 การมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ภาครัฐควรปรับฐานเงินเดือนที่ สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีค่าตอบแทนพิเศษตามการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงตาม ความเหมาะสม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ยุติธรรมและเปิดเผย มีการกำหนด เกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้ อย่างแท้จริง และพัฒนาเกณฑ์การประเมินที่สามารถจำแนกความยาก ง่าย ความซับซ้อนของงาน อย่างชัดเจน เช่น งานพัฒนาที่มีความซับซ้อนและมีความยากกับงานประจำที่ใช้ทักษะ ความรู้ และการแก้ปัญหาที่ไม่ซับซ้อน คำนึงถึงปริมาณงานที่ข้าราชการรับผิดชอบ มีการให้ข้อมูล บือนกลับผลการประเมินการปฏิบัติราชการในเชิงพัฒนาที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและ สร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา จัดสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการในระดับ ปัจจุบันบุคคล เช่น สวัสดิการสถานบริการดูแลผู้สูงอายุที่รองรับข้าราชการเกษียณที่มีสถานภาพ โสด ไม่มีบุตร หลาน

**4.4 สร้างประสบการณ์พนักงาน** ส่วนราชการต้องสร้างประสบการณ์พนักงาน เพื่อให้แก่ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการมุ่งเน้น

#### 4.4.4 การสร้างสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

(1) การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ด้วยการให้การยอมรับบุคลากรทุกคน โดยไม่มีการแบ่งแยกประเภท ระดับ บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล สิทธิที่จะให้หรือไม่ให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการพูดและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นภายใต้การเคารพซึ่งกันและกัน

(2) การยกย่องชมเชย เมื่อข้าราชการทุ่มเท ตั้งใจ และปฏิบัติราชการให้กับส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้การยกย่องชมเชย เช่น การมอบรางวัล การประกาศเกียรติคุณ

(3) การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ๆ เกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การวางแผน กำหนดนโยบายของส่วนราชการ การแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผน นโยบายของส่วนราชการ หรือแม้กระทั่งการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีผลกระทบกับการดำรงชีวิตของข้าราชการ เช่น การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ เป็นต้น

(4) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น มีไมตรี และมีความเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศของความไว้วางใจต่อกันระหว่างส่วนราชการกับข้าราชการ มีการสื่อสารต่อกันในเชิงบวกเพื่อการพัฒนา ปราศจากการจ้องจับผิด การเอาัดเอาเปรียบ

(5) การสอนงาน มอบหมายงาน ส่วนราชการจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อสอนงานและการปฏิบัติตนแก่ข้าราชการใหม่ เพื่อช่วยให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิตในการทำงาน อีกทั้งการมอบหมายงานแก่ข้าราชการควรคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และปริมาณงานที่ข้าราชการรับผิดชอบ

4.4.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี จัดให้มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์การทำงานและมีประสิทธิภาพ ทันสมัย มีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีเทคโนโลยีที่มีเสถียรภาพที่รองรับการปฏิบัติงานและการพัฒนางานที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร การลดขั้นตอนในการรายงานผลการดำเนินงานโดยการใช้เทคโนโลยี

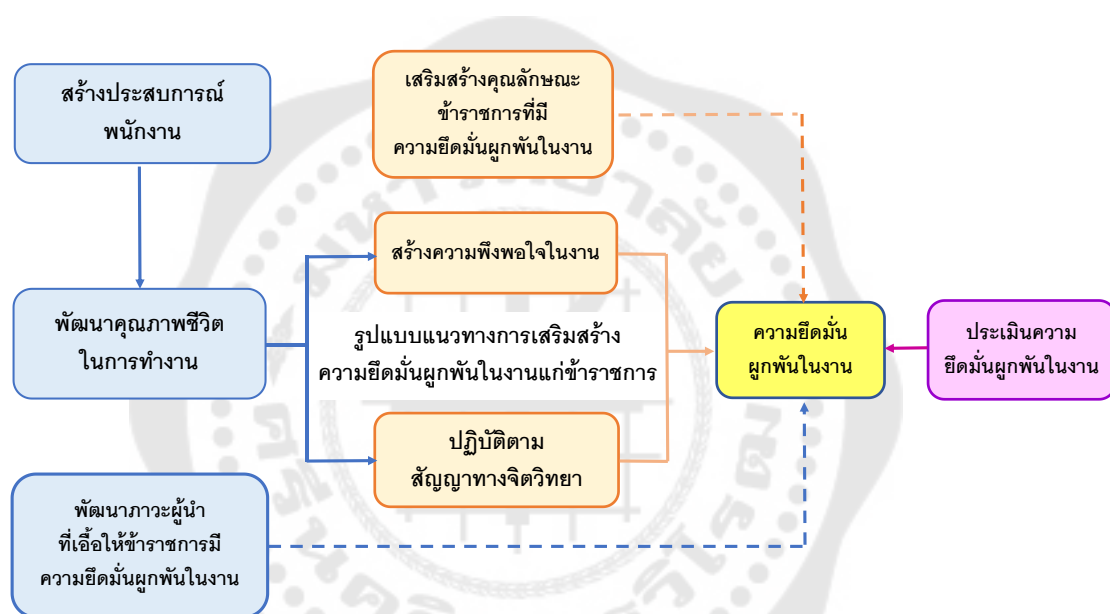


4.4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่วนราชการต้องจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ห้องจัดกิจกรรม ห้องออกกำลังกาย ห้องพยาบาล ตามความเหมาะสม และจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องใช้สำนักงาน เช่น อุปกรณ์สำนักงาน โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

**4.5 เสริมสร้างคุณลักษณะข้าราชการที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน** จากการศึกษาที่พบว่า คุณลักษณะข้าราชการที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ มีความซื่อสัตย์ (Honest) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (Responsibility) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self development) และมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ (Take pride in the profession) ดังนั้นส่วนราชการควรเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกความเป็นข้าราชการและสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพข้าราชการ การปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม โดยการจัดอบรมพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน และค่านิยมร่วม (Shared value) เกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมจรรยาข้าราชการ ให้มีความซื่อสัตย์ รักในงาน รักในหน้าที่ รักในอาชีพ ข้าราชการ รับผิดชอบต่อนหน้าที่ สร้างกรอบความคิดเชิงพัฒนา (Growth mindset) ด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับงานและลักษณะงานของส่วนราชการ ประกอบกับการได้รับการขัดเกลาจากหลักสูตรและการฝึกอบรม และมีการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่จะทำให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงขึ้น (มัทนพร จิตรภักดี และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2564)

**4.6 พัฒนาภาวะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน** จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ มีความเข้าใจนโยบายเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ (Strategic insight) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) มีทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skill) มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Delegation) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion maturity) มีทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling skill) มีทักษะการฟังเชิงรุก (Active Listening) มีทักษะการใส่ใจ (Attending Skill) มีความเป็นธรรม (Fairness) และให้การสนับสนุนการทำงาน (Work support) ดังนั้น ส่วนราชการจึงควรพัฒนาหัวหน้างาน ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน และข้าราชการที่กำลังเลื่อนขึ้นสู่ระดับ/ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้มีคุณลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ข้าราชการที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน

**4.7 ประเมินความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงาน** ส่วนราชการควรจัดทำระบบการประเมินความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานของข้าราชการในสังกัด อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อประเมินและติดตามการดำเนินงาน และค้นหาปัจจัยที่ทำให้มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยนำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงนโยบายการบริหารงานบุคคล พัฒนาองค์กร สร้างแรงจูงใจในระดับปัจเจกบุคคล และปรับปรุงปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงขับในการแสดงพฤติกรรมยืดหยุ่นผูกพันในงาน ทำให้เกิดระบบการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการอย่างต่อเนื่อง (Establish an ongoing process) (Maslach, 2010)



ภาพประกอบ 16 รูปแบบแนวทางการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ  
กระทรวงยุติธรรม

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบาย รูปแบบติดตามผล (Explanatory sequential mixed method design) ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ โดย ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลักในการตอบคำถามการวิจัย และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาประกอบในการขยายความและอธิบายข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณให้ชัดเจนมากขึ้น นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย นำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
  - 1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ
  - 1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ
2. อภิปรายผลการวิจัย
  - 2.1 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ
  - 2.2 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะในการวิจัย
  - 4.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี
  - 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ
  - 4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

## 1. สรุปผลการวิจัย

### 1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดส่วนราชการระดับกรม กระทรวงยุติธรรม จำนวน 7 ส่วนราชการ มีจำนวนข้าราชการทั้งสิ้น 17,124 คน คำนวณสัดส่วนจากกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากร 29 คน: 1 ตัวอย่าง งานวิจัยครั้งนี้จึงเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 605 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่า IOC อยู่ ในช่วง .60-1.00 และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน โดยแบบวัดประสบการณ์พนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.91 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.34-0.76 แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.97 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.37-0.88 แบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.91 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34-0.73 แบบวัดความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.94 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.46-0.87 และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมเท่ากับ 0.88 รวมถึงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.41 -0.76

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพราชการ ระดับตำแหน่ง รายได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยายค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อจำแนกข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ดูการกระจายของข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีโลกลิเคิลสูงสุด (Maximum likelihood) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของแบบสอบถามในการวิจัย การตรวจสอบความตรงของโมเดล เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล

## สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 สามารถสรุปได้ ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 376 คน (ร้อยละ 62.15) เพศชาย จำนวน 217 คน (ร้อยละ 35.87) หลากหลายทางเพศ (LGTQ) จำนวน 12 คน (ร้อยละ 1.98) ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส จำนวน 289 (ร้อยละ 47.77) รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน 266 คน (ร้อยละ 43.97) หย่าร้าง จำนวน 37 คน (ร้อยละ 6.11) น้อยที่สุด สถานภาพหม้าย จำนวน 13 คน (ร้อยละ 2.15) ตามลำดับ กมีอายุราชการระหว่าง 1 – 5 ปี มากที่สุด จำนวน 152 คน (ร้อยละ 25.12) รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 16--20 ปี จำนวน 123 คน (ร้อยละ 20.33) อายุราชการระหว่าง 21- 25 ปี 82 คน (ร้อยละ 13.56) อายุราชการระหว่าง 11- 15 ปี จำนวน 80 คน (ร้อยละ 13.22) อายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 77 คน (ร้อยละ 12.73) อายุราชการระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 7.77) และมีอายุราชการ 30 ปีขึ้นไป มีจำนวน น้อยที่สุด คือ จำนวน 44 คน (ร้อยละ 7.27) ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 269 คน (ร้อยละ 44.46) รองลงมา สังกัดราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค จำนวน 260 คน (ร้อยละ 42.98) และสังกัดราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงาน ในภูมิภาค จำนวน 76 คน (ร้อยละ 12.56) ตามลำดับ โดยแบ่งเป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการมากที่สุด จำนวน 234 คน (ร้อยละ 38.68) รองลงมา เป็นประเภทวิชาการระดับ ปฏิบัติการ จำนวน 135 คน (ร้อยละ 22.31) ประเภททั่วไประดับชำนาญงาน จำนวน 95 คน (ร้อยละ 15.70) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 53 คน (ร้อยละ 8.76) ประเภททั่วไปการ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 52 คน (ร้อยละ 8.60) ประเภทอำนวยการ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 4.53) ประเภททั่วไปการระดับทักษะพิเศษ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 1.16) และน้อยที่สุดคือประเภท วิชาการระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.17) ตามลำดับ

2. ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม มีความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยความทุ่มเทในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.54 รองลงมาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และความขยันขันแข็ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.27

ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม มีสัญญาทางจิตวิทยาอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสัญญาเชิงสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.35 รองลงมาด้านสัญญาเชิงสมดุล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และด้านสัญญาระยะเปลี่ยนรูปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านปัญญาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และความพึงพอใจในงานด้าน อารมณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมาด้านธรรมเนียมในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านการทำงานที่มีความปลอดภัยในการส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ด้านการได้รับความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ด้านการบูรณาการทางสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และน้อยที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ตามลำดับ

ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม มีประสบการณ์พนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

3. ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate Relationship) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดลจะไม่มี ความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง โดยผลการตรวจสอบ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.209 ถึง 0.796 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ธรรมเนียมในองค์กร (QWLI) กับความพึงพอใจในงานด้านปัญญา ( $r=0.796$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) และน้อยที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (QWLa) กับ สัญญาเชิงสัมพันธ์ (PCr) ( $r=-0.209$ ,  $p\text{-value} < 0.01$ ) เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่แล้ว พบว่าไม่มีคู่ความสัมพันธ์ใดมีค่าเกิน 0.85 ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) กล่าวไว้ว่า หากมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรเกินกว่า 0.85 แล้ว อาจเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงได้ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน 0.85 จึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ



ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ และยังไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม (Absolute Fit Index) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 559.99, df = 125, p-value < .05, SRMR = 0.047, RMSEA = 0.076, GFI = 0.91, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental Fit Index พบว่า NFI = 0.98, CFI = 0.98, และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Index พบว่า AGFI = 0.90 PNFI = 0.72,  $\chi^2/df$  = 4.48 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มากที่สุดคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพพนักงาน ลำดับต่อมา คือ ความพึงพอใจในงาน และน้อยที่สุด คือ สัญญาทางจิตวิทยา ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงาน รองลงมา คือ สัญญาทางจิตวิทยา ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อ ความยึดมั่นผูกพันในงานมากที่สุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน รองลงมา คือ ประสิทธิภาพพนักงาน โดยตัวแปรสาเหตุภายในรูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานได้ร้อยละ 50

#### 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย สรุปได้ว่า

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ประสิทธิภาพพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพพนักงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ประสิทธิภาพพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.07 และ 0.58 ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้บางส่วน

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.07 และ 0.61 ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้บางส่วน

จากสมมติฐานที่ 3 สัญญาทางจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า สัญญาทางจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.11 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

จากสมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.64 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

6. ผลการวิเคราะห์ที่ตัวแปรส่งผ่าน สรุปได้ว่า ประสพการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสพการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นในงานเมื่อควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยามีค่าเท่ากับ 0.139 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.230$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีสัญญาทางจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์พนักงานกับความยึดมั่นในงานแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.461 ( $t = 12.755$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.139 ( $t = 3.230$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของประสพการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ประสพการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของประสพการณ์พนักงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ 0.074 ซึ่งพบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.655$ ,  $p\text{-value} = 0.099$ ) กล่าวคือ เมื่อมีความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์พนักงานกับความยึดมั่นผูกพันในงานแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.461 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.074 ( $t = 1.655$ ,  $p\text{-value} = 0.099$ ) ส่งผลให้ไม่มีนัยความสำคัญทางสถิติ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ในอิทธิพลของประสพการณ์พนักงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผ่านสัญญาทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยามีค่าเท่ากับ

0.315 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีสัญญาทางจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.580 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.315 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันในงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ 0.225 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.746$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) กล่าวคือ เมื่อมีความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แล้ว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานลดลงจาก 0.580 ( $t = 17.481$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) เป็น 0.225 ( $t = 6.300$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) แต่ยังคงมีนัยความสำคัญทางสถิติอยู่ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

## 1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ยืนยันผลการศึกษากับวิธีวิจัยในระยะที่ 1 เชิงปริมาณ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สะท้อนถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ตามปัจจัยที่อิทธิพลโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ที่นอกเหนือจากจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ และส่วนที่ 3 แนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยผลการศึกษาระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ

จากการสัมภาษณ์เชิงพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีการระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผู้วิจัยนำเสนอตามปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ตามลำดับ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงความพึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานในประเด็น ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนในทีมงาน อาคารสถานที่ทำงาน งานที่สามารถพัฒนาศักยภาพให้มีองค์ความรู้

2. สัญญาทางจิตวิทยา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงสัญญาทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานในประเด็น การปฏิบัติราชการด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถ อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี พัฒนาทักษะที่ตอบสนองของส่วนราชการ ในขณะที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทนและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการ มีการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ แสดงถึงความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานในประเด็น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร การมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอและเป็นธรรม

4. ประสบการณ์พนักงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงประสบการณ์พนักงานที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานในประเด็น ความพร้อมของสถานที่ทำงาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน บรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวกที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ที่นอกเหนือจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมีข้อค้นพบข้อมูลที่นอกเหนือจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงปัจจัยที่มีผลความยึดมั่นผูกพันในงาน 2 ประเด็น คือ คุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน รายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณลักษณะข้าราชการที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็นที่มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ

2. คุณลักษณะผู้นำที่เอื้อต่อการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น ผู้นำต้องเข้าใจนโยบายของส่วนราชการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการให้คำปรึกษา เปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการสอนงานมอบหมายงาน พร้อมสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเป็นธรรม

## ส่วนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงแนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีการระบุถึงแนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยผู้วิจัยนำเสนอตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับ ดังนี้

1. การสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงาน ในประเด็น ส่วนราชการควรให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เป็นงานที่ได้ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน ให้ความสำคัญและมอบความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้การตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน ส่งผลให้ข้าราชการรู้สึกทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีคุณค่าและมีความหมาย

2. การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนวทางการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ในประเด็น ส่วนราชการต้องจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ให้การสนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ ให้การสนับสนุนข้าราชการให้มีโอกาสในการเรียนรู้และ



พัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของข้าราชการ ส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนให้แก่ข้าราชการ

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในประเด็น การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จัดทำแผนการสร้างความสุข แผนการสร้างความผูกพัน การจัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการในเรื่องของการปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ในภารกิจหลัก และความรู้ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพจิต การดูแลทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตแก่บุคลากร ให้ข้าราชการได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ มีความเป็นธรรมและมีเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติราชการที่ชัดเจนใน ให้มีความสำคัญกับการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน สร้างทีมงานที่ดี ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีสวัสดิการให้ข้าราชการและครอบครัว โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล

4. การสร้างประสบการณ์พนักงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์พนักงาน ในประเด็น ส่วนราชการควรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องใช้สำนักงาน เทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สร้างวัฒนธรรมองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

### 2.1 อภิปรายผลระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Behavior) ของ อัลบานเนส (Albanese, 1981) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการที่แสดงพฤติกรรมในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ มุ่งมั่น พยายามปฏิบัติราชการเพื่อสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานเป็นผลมาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานก่อให้เกิดความสำเร็จต่องานโดยตรงและพฤติกรรมนั้นยังรวมไปถึงการแสดงออกของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยปัจจัยส่วนบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการ



ทำงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Behavior) ของ อัลบานเนส กล่าวคือ พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม เป็นผลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลในการศึกษาครั้งนี้ คือ สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมคือ ประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งประสบการณ์พนักงาน มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน

ดังกล่าว พบว่า ทั้งประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ โดยปัจจัยส่วนบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสมทั้ง ประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน จะเห็นได้ว่า ทั้งสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถอธิบายอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1** ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์พนักงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้บางส่วน โดยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

จากการศึกษามีข้อค้นพบว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน โดยผลศึกษาพบว่า ประสบการณ์

พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ เมื่อส่วนราชการสร้างประสบการณ์พนักงานที่ดีแก่ข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในสภาพแวดล้อมของส่วนราชการตลอดระยะเวลาการปฏิบัติราชการด้วยการปรับปรุงสถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีคุณภาพ ปลอดภัย คล่องตัว คุ่มค่าและตอบสนองการใช้งานที่ตรงตามความต้องการ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร (ปิยนัญญ์ โชติวณิช, 2560) จะทำให้ข้าราชการจดจำและรับรู้ถึงประสบการณ์ได้เป็นอย่างดีเมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายที่ส่วนราชการจัดให้ จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของข้าราชการเพิ่มขึ้น (Plaskoff, 2017) ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการผ่านประสบการณ์ในองค์กรและประสบการณ์นั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสัญญาทางจิตวิทยา คุณภาพชีวิตในการทำงานยังสามารถกำหนดเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาโลกเพื่อให้ข้าราชการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจออกแบบชีวิตของตนในที่ทำงาน (Wood et al., 2020) ซึ่งประสบการณ์ในองค์กร ส่งเสริมผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Mitchell, 2012)

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์พนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ หากข้าราชการได้รับประสบการณ์จากส่วนราชการที่ดีจะทำให้คุณภาพชีวิตของข้าราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการได้รับการตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับความคาดหวังของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการในเชิงบวกหรือสัญญาทางจิตวิทยา ส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน นอกจากนี้ หากข้าราชการมีประสบการณ์พนักงานที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น ยังส่งผลให้ข้าราชการเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้ข้าราชการแสดงออกถึงพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันในงานเช่นกัน

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2** คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน แต่คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสัญญา

ทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานนี้บางส่วน โดยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เซย์ดา (Seckin, 2018) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา ในบริบทของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสัญญาทางจิตวิทยาเชิงความสัมพันธ์ พนักงานจะคาดหวังกับอนาคตในองค์กรน้อยลง ซึ่งอาจทำให้เกิดการลดลงของความพยายามในการทำงาน องค์กรจะพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์จากการจ้างงานที่จะจ่ายให้แก่พนักงาน ซึ่งจะมีผลทำให้คุณภาพชีวิตและการทำงานของพนักงานเสื่อมถอยลง ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา ตามลักษณะขององค์กรและความคาดหวังของข้าราชการ (นราทิพย์ ผินประดับ, 2562) ดังนั้น สิ่งที่ข้าราชการคาดหวังจากส่วนราชการ คือ การที่ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของข้าราชการ ทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงาน และสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรม ภายใต้กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน การได้รับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ส่วนราชการมีหน้าที่จ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ การได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือสังคม ทำเพื่อประโยชน์ในสาธารณะ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคม ดังนั้น หากส่วนราชการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะทำให้ความไว้วางใจของข้าราชการต่อส่วนราชการ อยู่ในระดับต่ำ ข้าราชการมีแนวโน้มที่ไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา ทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการปฏิบัติราชการ แต่หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้พฤติกรรมในการปฏิบัติราชการดีขึ้นตามไปด้วย (Cheung, 2017; Robbins, 2000)

และจากผลการศึกษาที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รอสตามี และคณะ (Rostami et al., 2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความพึงพอใจในงานของนักกิจกรรมบำบัดชาวอิหร่าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวก ระหว่างเป็นคุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นการจูงใจให้ บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงถือเป็นการสนองความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร การมีคุณภาพชีวิตที่ดีนอกจากจะทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว คุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในงานได้ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างบรรยากาศที่จะทำให้ข้าราชการได้รับความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการ (นราทิพย์ ผินประดับ, 2562)

ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ กระทรวง ยุติธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานของข้าราชการ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานจะช่วยเพิ่มระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อส่วนราชการ ภายใต้ความไว้วางใจ อุดมคติ มอบความจงรักภักดีให้แก่ส่วนราชการ ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี พัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ต่องาน และลดการเกิดความไม่ไว้วางใจ รู้สึกเคลือบแคลง และต่อต้านเมื่อส่วนราชการ เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย หรือการดำเนินการของส่วนราชการ ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ อีกทั้งคุณภาพชีวิตในการทำงานยังเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของข้าราชการ ทั้งด้านปัญญาและด้านอารมณ์แก่ข้าราชการ ดังนั้นหากส่วนราชการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ ให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อสังคม จะเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือสังคม ทำเพื่อประโยชน์ในสาธารณะ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคมให้ข้าราชการได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงาน และสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ให้ข้าราชการได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรม ภายใต้กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและข้าราชการที่ปฏิบัติราชการ จะทำให้ข้าราชการได้รับการตอบสนองตามความ

คาดหวังและเกิดความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้ข้าราชการ มีความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งเป็น พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึงความขยันขันแข็ง ทุ่มเทในการทำงาน และเป็นอันหนึ่งอันเดียว กับงาน

แต่ทั้งนี้ จากผลการวิจัย กลับพบว่า ประสพการณ์พนักงานไม่มีอิทธิพล ทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน และคุณภาพ ชีวิตในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวง ยุติธรรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา อาจเนื่องจาก ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรมมีระดับ ความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นพฤติกรรมของ ข้าราชการที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งใจกระตือรือร้น อุทิศตนในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ บทบาท หน้าที่ของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ที่มุ่งให้ประชาชนได้รับการบริการงานยุติธรรม อย่างโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดความเหลื่อมล้ำ ประชาชนมี โอกาสในการเข้าถึงการให้บริการงานยุติธรรมอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ทัวถึง เป็นธรรมและ ปราศจากการเลือกปฏิบัติ โดยได้รับการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานภายใต้กรอบกฎหมายและ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมข้าราชการ ตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ ประมวลจริยธรรมข้าราชการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ปฏิบัติราชการให้เกิดความก้าวหน้าแก่ราชการ อุทิศตนให้แก่ราชการและปฏิบัติราชการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงาน (กระทรวงยุติธรรม, 2560; สำนักงาน ก.พ, ม.ป.ป.) ซึ่งงานราชการเป็นงานที่ ทำเพื่อให้บริการประชาชน ให้มีความสุขและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ดังกล่าว เป็นการ สร้างเจตคติและปลูกฝังจิตสำนึกให้แก่ข้าราชการในการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นภาระหน้าที่ที่ มีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีความภาคภูมิใจ ในสถานภาพ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการ สอดคล้องกับทฤษฎีเงื่อนไขทางจิตวิทยาของ คาห์น (Kahn, 1990)ทฤษฎีนี้กล่าวว่า เงื่อนไขทางจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันก็ต่อเมื่อบุคคล ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีคุณค่าและมีความหมายต่อตนเอง (Psychological meaningfulness) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล ด้านค่านิยมและแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการ ปฏิบัติราชการเพื่อให้งานสำเร็จ (Albanese, 1981; Oyebanjo, 2021) สอดคล้องกับการศึกษา ของ ญัฐพัชญ์ สิวระเวช (2563) ที่พบว่า นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการใน เรือนจำกลางคลองเปรม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ประสพการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน ที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงไม่ใช่ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยตรงที่เป็น



แรงขับและกระตุ้นให้ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานแต่ประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ศึกษาประสบการณ์พนักงานในต่างประเทศ และมีได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างในเรื่องของบริบทการทำงาน ทั้งด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคล

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งคุณภาพ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วน ได้แสดงความคิดเห็นว่าสถานที่ทำงานที่สะอาด วัสดุ อุปกรณ์ มีความพร้อมใช้งาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งเล็กน้อยที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการมีความเอาใจใส่ใจความเป็นอยู่ของข้าราชการในสถานที่ทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกดีในระดับพื้นฐานแต่อาจไม่ก่อให้เกิดความทุ่มเทยึดมั่นผูกพันในงาน

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3** สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้ โดยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

สัญญาทางจิตวิทยาซึ่งเป็นความคาดหวังที่ข้าราชการได้รับการตอบสนองจากส่วนราชการ ที่เกิดจากการที่ข้าราชการได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ก็หวังจะได้รับผลตอบแทน การรับรู้ของข้าราชการที่คาดหวังว่าจะได้รับสิทธิที่ส่วนราชการให้ไว้กับตน ซึ่งข้าราชการที่อุทิศตนทำงานให้การสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนมอบความจงรักภักดีและความผูกพันให้แก่ส่วนราชการ ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะของตนเองให้เป็นที่ต้องการ คาดหวังว่าส่วนราชการต้องให้หลักประกันความมั่นคงในงาน ให้การสนับสนุนและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัว ให้การสนับสนุนการฝึกอบรม เปิดโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ ทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน (Cheung, 2017; Robbins, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี เจื่อนใจทางจิตวิทยาของ คาห์น (Kahn, 1990) ที่ทำให้นุคคลเกิดความผูกพันก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมุ่งหวังที่จะมีผลประโยชน์ที่ชัดเจน จะเกิดความคาดหวังในสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร ความคาดหวังดังกล่าวเป็นพื้นฐานของสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นพันธะซึ่งกันและกันระหว่างข้าราชการกับหัวหน้างานหรือองค์กร ซึ่งการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลให้ข้าราชการมีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน สัญญาทางจิตวิทยาจึงเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่กำหนดพฤติกรรม ให้เห็นในรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาล และคณะ (Bal et al., 2013) โอเยบันโจ (Oyebanjo, 2021)



และชีแฮนและคณะ (Sheehan, Tham, Holland, & Cooper, 2019) ที่ศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพิ่มขึ้น และมีเจตคติที่ดีต่องานเพิ่มขึ้น พนักงานมีแรงจูงใจในการทุ่มเทในงานมากขึ้นและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งบ่งบอกถึงความผูกพันของพนักงาน ทั้งด้านความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาอิทธิพลส่งผ่าน พบว่า สัญญาทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพัน โดยนอกจากสัญญาทางจิตวิทยาจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นผูกพันในงานแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาสัญญาทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ของ ภัตนาคา และบิสวาส (Bhatnaga & Biswas, 2012) และ เหลียวและคณะ (Liao et al., 2017) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรสัญญาทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า สัญญาทางจิตวิทยาสามารถเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบพระเดชพระคุณ (คุณธรรมและเผด็จการ) และการลาออก และสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ จึงกล่าวได้ว่า สัญญาทางจิตวิทยาระหว่างข้าราชการกับกระทรวงยุติธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลให้ข้าราชการมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน อดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน มีความทุ่มเทในการทำงาน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ นอกจากนี้หากข้าราชการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะทำให้ข้าราชการได้รับการตอบสนองของความคาดหวังเชิงบวกระหว่างข้าราชการกับกระทรวงยุติธรรม และเป็นแรงขับให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงานเช่นกัน

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4** ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้ โดยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน ทั้งด้านปัญญาและอารมณ์ เป็นความคิด อารมณ์และความรู้สึกเชิงบวกในการทำงาน เป็นความสุขที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ โดยผลจากความพึงพอใจ ทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นตามเป้าหมายของส่วนราชการ ซึ่งข้าราชการที่มีความรู้สึกกระตือรือร้น ตื่นตัว

และระดับกระแงสะท้อนถึงอารมณ์เชิงบวก อารมณ์เชิงบวกในระดับสูงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Dalal, 2013) สอดคล้องกับการศึกษาของ มาริอาชและคณะ (María Del Carmen Giménez-Espert et al., 2020) และ การ์ก (Garg et al., 2017) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในการทำงาน และความพึงพอใจในงานมีความสำคัญในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาอิทธิพลส่งผ่าน พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพัน โดยความพึงพอใจในงานนอกจากจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นผูกพันในงานแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความพันธะของคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (interactive Theories) มีแนวคิดที่ว่าความพึงพอใจในงาน เป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสถานการณ์ เนื่องจากความพึงพอใจในงาน เป็นความคาดหวัง การรับรู้ และเจตคติเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองจากส่วนราชการ คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และเป็นแรงขับให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติของข้าราชการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะก่อให้เกิดระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความมุ่งมั่นต่อองค์กรที่สูง (Bowling & Hammond, 2008) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ดวงใจ จันทร์ตาแสง (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานและเป็นตัวแปรส่งผ่านของบรรยากาศองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ไปยังผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศักดิ์ระวีร์ วรวิฒนะปริญญา (2563) ที่พบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมาก

ในการวิจัยครั้งนี้ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน กล่าวคือ เมื่อข้าราชการมีความรู้สึกเชิงบวกต่อภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และมีความคิดเชิงบวกต่อ การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งรางวัล เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา การได้รับการสอนงาน ส่งผลให้ข้าราชการมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน อดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน มีความทุ่มเทในการทำงาน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน พร้อมที่จะ

สนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการ นอกจากนี้หากข้าราชการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะทำให้ข้าราชการ อารมณ์ ความรู้สึกและความคิดเชิงบวกต่องานเชิงบวก และเป็นแรงขับให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงานเช่นกัน

## 2.2 อภิปรายผลระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการวิจัยในระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายการวิจัยตามผลการวิจัยระยะที่ 1 เชิงปริมาณ ตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับและข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ โดยนำเสนอ 2 ประเด็น คือ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม 2 แนวทางการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยอภิปรายตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับ และข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยอภิปรายตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับและข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน สัญญาทางจิตวิทยา คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประสบการณ์พนักงาน คุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน

1) ความพึงพอใจในงาน เป็นสภาวะอารมณ์ ความรู้สึกเจตคติของข้าราชการที่มีต่อภาระหน้าที่บทบาทการทำงานของตน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานผลตอบแทนผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงานในประเด็น ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนในที่ทำงาน อาคารสถานที่ทำงาน งานที่สามารถพัฒนาศักยภาพให้มีองค์ความรู้ซึ่งความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานเปรียบเสมือนแรงจูงใจในการทำงานที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกพึงพอใจในงาน คุณลักษณะงานมีผลต่อสภาวะทางด้านจิตวิทยา (Psychological States) ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน (Hackman, 1980) ข้าราชการที่มีความพึงพอใจในภาระงานสภาพแวดล้อมในงาน ลักษณะงานส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกว่าเมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ จะตั้งใจ กระตือรือร้น ทুমเหตุทิศตนให้กับงาน (คักรัระภีร์ วรวิฒนะปริญญา, 2563) โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญและ

ความสามารถหลากหลายที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ ลักษณะงานที่มีความอิสระ เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะกำหนดขั้นตอนและ เลือกรูปแบบปฏิบัติงาน รวมทั้งพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและคุณลักษณะของงาน สามารถแสดง ให้ข้าราชการทราบถึงผลสะท้อน หรือผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติไปแล้วได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการ (จารุวรรณ เมืองเจริญ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) ดังกล่าว สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ที่กล่าวว่า ลักษณะงาน ความน่าสนใจของงานความท้าทายของงาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน ที่บุคคลพึงพอใจเป็นความสุขที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการได้รับค่าตอบแทน บัณฑิตต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าข้าราชการได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีจะเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นทำงานโดยสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ยุวรี ผลพันธิน, 2559)

จึงสามารถสรุปได้ว่า หากข้าราชการมีความพึงพอใจในงาน ตอบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน เงินเดือน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนในที่มงาน งานที่ทำ สามารถพัฒนาศักยภาพให้มอื่งค้ความรู้ สามารถส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน

2) สัญญาทางจิตวิทยา เป็นความเชื่อ ความคาดหวังและการรับรู้ของบุคคล เกี่ยวกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อกันระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นข้อตกลงที่ไม่เป็น ลายลักษณ์อักษร โดยสัญญาจะเป็นตัวกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีอยู่ในทุก ๆ บทบาทหน้าที่ มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการรับรู้ การดีความ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงสัญญาทางจิตวิทยาที่ เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น การปฏิบัติราชการด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถที่มี อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี พัฒนาทักษะที่ตอบสนองส่วนราชการ ในขณะที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทน และเป็นหลักประกัน ความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่ ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ แสดงถึงความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความ ไม่ไว้วางใจ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสัญญาทางจิตวิทยาพบได้ในความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการและส่วนราชการภายใต้ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีเป็นพื้นฐานสำคัญ ข้าราชการมีหน้าที่ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยการอุทิศตนทำงานให้แก่ส่วนราชการ ประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี ปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของส่วนราชการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะของตนเอง (Moquin et al., 2019) ในขณะที่ส่วนราชการมีหน้าที่ในการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและให้หลักประกัน ความมั่นคงในงาน ส่วนราชการมีหน้าที่ในการให้ข้าราชการมีโอกาสในพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ให้การสนับสนุนและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของทั้งข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ (กัญญ์ฐิติ หลานสะอาด, 2550)

ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ ข้าราชการมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น ข้าราชการมีความตั้งใจในการทำงานลดลง แต่หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย (Robbins, 2000) จึงสามารถสรุปได้ว่าหากข้าราชการปฏิบัติราชการด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอุทิศตนปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี พัฒนาทักษะที่ตอบสนองของส่วนราชการ ในขณะที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทน และเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ ส่วนราชการมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ แสดงถึงความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน

3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้แสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอและเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้อง



กับการศึกษาของ (ชลิตา เต็งมณี และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, 2563) ที่พบว่า ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ในการทำงานและโอกาสความก้าวหน้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และการศึกษาของ ศักดิ์ระวีร์ วรวัฒน์ประวิญญา (2563) ศึกษาองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพการได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ธรรมเนียมในองค์กร ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมชาติการทำงานร่วมกันความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การบูรณาการทางสังคม มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชาเทอร์ริน (Chaterine, 2018) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้กล่าวว่า เมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าในการทำงาน การดำเนินกิจกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างมีคุณธรรม พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น สามารถเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วูด และคณะ (Wood et al., 2020) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน พบว่า หากพนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน และการที่พนักงานมีอิสระในการทำงาน สามารถออกแบบขั้นตอน กระบวนการในการทำงานด้วยตนเอง และสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้จะทำให้พนักงานมีระดับของความยึดมั่นผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น (Irmawati & Alifa Sri Wulandari, 2017) ซึ่งการสื่อสารที่เปิดเผยมุ่งเน้นเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยเฉพาะการสื่อสารที่มุ่งเน้นการทำงาน และเป้าหมายของงานมากกว่าการสื่อสารที่มุ่งเน้นบุคคล จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้ข้าราชการมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานเป็นประสิทธิผลของส่วนราชการมากขึ้น (Hellman, Molin, & Svartengren, 2019) และหากข้าราชการรับรู้ได้ถึงสิ่งที่ส่วนราชการมอบให้ในด้านคุณภาพชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเวลาางานที่เหมาะสม การส่งเสริมพัฒนาความรู้ และผลตอบแทนที่ดี โดยที่ข้าราชการมีความรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายจิตใจและอารมณ์ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่ข้าราชการมีความผูกพันทุ่มเทต่องาน เมื่อข้าราชการมีความรู้สึกเชิงบวก รู้สึกว่าตนมีความเหมาะสมกับงาน ก็ทำให้ข้าราชการเกิดความความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับงาน พยายามที่จะสรรหาวิธีที่จะปฏิบัติงานเพื่อส่วนราชการ (ณรงค์ เพ็ญจตุรัส และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค, 2564)



จึงสามารถสรุปได้ว่า หากข้าราชการได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ได้ปฏิบัติราชการที่มีลักษณะงานที่รับผิดชอบต่อสังคม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอและเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต จะส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน

4) ประสบการณ์พนักงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร ตลอดระยะเวลาการทำงานที่พนักงานได้รับในช่วงวงจรชีวิตเริ่มตั้งแต่ก่อนเข้าสู่องค์กรและดำเนินต่อไปจนถึงสิ้นสุดการจ้างงานที่เป็นเสริมแรงเชิงบวก แก่พนักงานเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงประสบการณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น ความพร้อมของสถานที่ทำงาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน และบรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวก ที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกมีคุณค่า มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ดังกล่าวสอดคล้องกับ แทกเซ่ (Tegze, 2019) ที่ได้กล่าวว่า ประสบการณ์พนักงาน เป็นความคาดหวัง ความรู้สึก การรับรู้ และอารมณ์ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงานและภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานกับทีม ผู้บังคับบัญชา เทคโนโลยี เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นการเสริมแรงแก่พนักงานเพื่อพัฒนาเกิดความมุ่งมั่น ผูกพันในการทำงาน (Itam & Ghosh, 2020)

สภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความพยายามในการทำงาน จิตวิญญาณของทีมน ความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Mutiarita Rita Perangin-Angin, 2020) นอกจากนี้ผลการศึกษาของอาเหม็ด (Ahmed, 2021) พบว่า การให้พนักงานมีประสบการณ์ที่ดี ทั้งประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ไม่ว่าจะเป็น วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เทคโนโลยีมีคุณภาพ การได้รับการยอมรับ การมีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ในทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้รับการสอนงานที่ดี เหล่านี้เป็นประสบการณ์ที่จะช่วยเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากข้าราชการได้รับอิสระเกี่ยวกับการพูดคุย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นการทำงาน ทำให้ข้าราชการ

ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจที่จะทำตามเป้าหมายของส่วนราชการ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ข้าราชการจะรับรู้ว่างานตนเองมีความหมาย จะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน (Rasmulia & Siti, 2021)

จึงสรุปได้ว่า ความพร้อมของสถานที่ทำงาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงานและ บรรยากาศโดยรวมของส่วนราชการในเชิงบวก ที่ทำให้ข้าราชการ รู้สึกมีคุณค่า มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ส่วนราชการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ

5) คุณลักษณะข้าราชการที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณลักษณะข้าราชการที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น ความซื่อสัตย์ รักในงาน รักในหน้าที่ รักในอาชีพข้าราชการ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความชอบ ความศรัทธา เชื่อมั่นในงานที่ทำ ต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ กัว (Guo, 2016) ที่กล่าวว่า พนักงานที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับองค์กร แสดงถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความรักในบทบาทหน้าที่ สามารถเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ หากพนักงานมีเจตคติที่ดี มีความรัก ความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำว่ามีคุณค่า จะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน เพิ่มคุณค่าในการปฏิบัติงานและส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรัก ความศรัทธา ผูกพันต่อวิชาชีพ จะมีความทุ่มเทในการทำงาน (ธิดารักษ์ ลือชา และ กฤษฏาภรณ์ ยุงทอง, 2019) กล่าวคือ บุคคลที่มีคุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ รักในบทบาทหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และมีเจตคติที่ดีในการทำงานส่งผลต่อความทุ่มเทแรงกายแรงใจ และมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ จึงสามารถสรุปได้ว่า หากข้าราชการมีความซื่อสัตย์ รักในงาน รักในหน้าที่ รักในอาชีพข้าราชการ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความชอบ ความศรัทธา เชื่อมั่นในงานที่ทำ ต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ จะสามารถส่งผลให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงานได้

6) คุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุถึงคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ในประเด็น ผู้นำต้องเข้าใจนโยบายของส่วนราชการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน เปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถมอบหมายงาน ให้คำปรึกษา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทักษะในการแก้ปัญหา พร้อมสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชุตติกาญจน์ จำลองกุล, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และ กรรณิการัตนดอกรไม้ไพร (2565) พบว่า ผู้นำที่มีการกำหนดเป้าหมายและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี คำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในวิชาชีพ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และการศึกษาของ พรเทพ จันทกรมล และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้โดยตรง ผ่านค่านิยม ทักษะคนดี พฤติกรรม และกระบวนการต่าง ๆ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม การเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อตรง เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่งผลให้ข้าราชการมีแรงบันดาลใจและมีอิทธิพลให้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย มีความกระตือรือร้นเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล

และสอดคล้องกับการศึกษาของ หัสบดีนทร์ เต็มทรัพย์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2562) ที่พบว่า ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น ส่งเสริมสนับสนุนการเติบโตของผู้อื่น ปฏิบัติงานภายใต้ความถูกต้อง ยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานของ ชุตติกาญจน์ จำลองกุล และคณะ (2565) พบว่า ผู้นำที่เป็นผู้สนับสนุนให้คำปรึกษาให้กับบุคลากรทุกระดับ ทำให้เกิดความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นหัวใจให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ไชควสันต์ อยู่สิงห์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2562) ที่พบว่า ผู้นำที่มีน้ำใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กับบุคคลอื่น ๆ ให้ความคุ้นเคย สนับสนุนต่อพนักงาน ตลอดจนรู้จักที่จะให้อภัยในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น การมองการณ์ไกล การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม บทบาท มีอิทธิพลต่อข้าราชการเพื่อชี้แนะแนวทางการอำนวยความสะดวกในการกระทำต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ในส่วนราชการ สร้างแรงบันดาลใจและความปรารถนาให้กับข้าราชการจนเกิดความศรัทธา การยอมรับ และ

การอุทิศตัวให้กับเป้าหมายของส่วนราชการ การสนับสนุนการทำงานให้คำปรึกษา มีความสามารถในการสอนงาน ติดตามงาน การแก้ปัญหา พร้อมสนับสนุนการทำงาน มีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมสร้างความศรัทธาแก่ข้าราชการ โดยเฉพาะการถ่ายทอดนโยบายของส่วนราชการ ให้มาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและส่งผลต่อข้าราชการได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นสื่อกลาง ในการนำนโยบายของส่วนราชการมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง (วรณพวงศ์ บุญศิริธรรมชัย และ จุล ธนศรีวิรัชชัย, 2565) โดยมีการศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันงาน เนื่องจากสมรรถนะของหัวหน้าซึ่งเป็นผู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (มัทนพร จิตรภักดี & รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2564) ในทางกลับกันผู้นำที่ไม่สามารถถ่ายทอดนโยบายของส่วนราชการสู่ผู้ปฏิบัติ ไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการ โดยการลดประสิทธิภาพของข้าราชการและเพิ่มระดับความเครียดให้แก่ข้าราชการ (Buchakun, Singchungchai, & Chatdokmaiprai, 2020)

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่เข้าใจนโยบายของส่วนราชการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน เปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการติดตามงาน สอนงานและมอบหมายงาน ให้คำปรึกษา มีทักษะการแก้ปัญหา พร้อมสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรม ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ

ประเด็นที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยอภิปรายตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานตามลำดับ และข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 เชิงคุณภาพ ดังนี้ การสร้างความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างประสบการณ์พนักงาน การเสริมสร้างคุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน การพัฒนาภาวะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน รายละเอียด ดังนี้

1) การสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงาน ในประเด็น ส่วนราชการควรให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในลักษณะงานตรงกับความรู้ ความถนัด เป็นงานที่ได้ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน ส่งผลให้ข้าราชการรู้สึกทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีคุณค่าและมีความหมาย และมอบความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้การตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน ดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Hackman ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานที่เชื่อว่ามีมิติของงานจะมีผลกระทบต่อสภาวะจิตใจของบุคคล และส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ต่อความพึงพอใจของบุคคล (ธัญพร สุวรรณคาม, 2559) โดยการให้

ข้าราชการ ได้ใช้ความรู้หรือทักษะที่หลากหลายโดยจะต้องใช้ทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่แตกต่างกัน ให้สำเร็จทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกที่ท้าทาย สนุกไปกับงาน มีกระบวนการที่ทำให้ข้าราชการแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น เกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม การมอบหมายงานที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกกว่าตนมีความสำคัญต่องานที่ทำ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อส่วนราชการ ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกชอบ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีอำนาจในการพิจารณาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งสามารถคิดริเริ่มการทำงานใหม่ ๆ การที่ข้าราชการได้ทราบถึงผลย้อนกลับหรือผลลัพธ์การทำงานและประสิทธิภาพของงานที่ทำ ซึ่งผลย้อนกลับนั้นจะทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น (จารุวรรณ เมืองเจริญ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการสร้างความพึงพอใจ ในงานให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนราชการควรให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในลักษณะงานตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดเป็นงานที่ได้ช่วยเหลือสังคมช่วยเหลือประชาชน ส่งผลให้ข้าราชการรู้สึกว่าการที่ตนอยู่ในความรับผิดชอบ มีคุณค่าและมีความหมาย และมอบความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้การตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน

2) การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ในประเด็น ส่วนราชการควรจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ให้การสนับสนุนและใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ ให้การสนับสนุนข้าราชการให้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของข้าราชการ ส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนให้แก่ข้าราชการ ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของบาล และคณะ (Bal et al., 2013) พบว่าการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและให้หลักประกันความมั่นคงในงาน การให้การสนับสนุนและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของทั้งพนักงานและครอบครัวของพนักงาน ส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน และเจตคติที่ดีต่องานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาด้วยการให้การสนับสนุนการฝึกอบรม การให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ ทำให้พนักงานมีความขยันขันแข็ง ทุ่มเท และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ส่งผลให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งบ่งบอกถึงความผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น (Oyebanjo, 2021) ซึ่งหากส่วนราชการไม่รักษาสัญญาทางจิตวิทยา ก็จะนำไปสู่ความผูกพันในการทำงานต่ำและ



มีความตั้งใจในการหมุนเวียนสูง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานลดลง ความตั้งใจในการลาออก จะเกิดความเคลือบแคลงในความผูกพันที่ส่วนราชการมีต่อตน และก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อส่วนราชการ (Gulzar, Ayub, & Abbas, 2021)

3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในประเด็น การจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการในเรื่องของการปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ ในภารกิจหลัก และความรู้ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานในภารกิจหลัก มีการจัดสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีการดูแลทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตแก่บุคลากร ให้ข้าราชการได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ มีความเป็นธรรมและมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการ ประเมินผลปฏิบัติราชการ ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน สร้างทีมงานที่ดี ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีสวัสดิการให้ข้าราชการและครอบครัวโดยเฉพาะการจัด สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล ข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ดังกล่าวสอดคล้อง กับการศึกษาของ มัทนพร จิตรภักดี และ รัตติกรณ ังวิศาล (2564) ที่พบว่า องค์การที่กำหนดเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งลำดับขั้นและเกณฑ์การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ต้องพิจารณาจากลำดับอาวุโส ประวัติการรับราชการ ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และความรู้ความสามารถตามที่ระบุไว้ในกฎคณะกรรมการ ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพัน ในงานสูง และการศึกษาของ ณรงค์ เพ็ญจตุรัสและ อัศวรณ ังแสงวิภาค (2564) ที่เสนอว่า ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในด้าน ความสมดุลระหว่างงานกับส่วนตัว ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้าน ผลตอบแทน อันเนื่องมาจากระดับความมีอิทธิพลของปัจจัยสูงสุด และควรมีการรับฟังความ คิดเห็นจากข้าราชการเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานและโอกาส ที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในคุณภาพชีวิตที่ดีจะทำให้ พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น และการศึกษาของ ชาเทอริน (Chatherine, 2018) ที่กล่าวว่า พนักงานควรปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุไม่ก่อให้เกิด ผลเสียต่อสุขภาพทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยง ภัยจนเกินไป เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถมีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาส ให้ร่วมวางแผน หรือตัดสินใจในงาน การฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ควรมีหลักเกณฑ์ในการ เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นธรรม ได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งหากข้าราชการได้รับความ



เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการทำงาน จะมีความต้องการที่จะอยู่กับส่วนราชการ หรือทำงานไปจนกระทั่งเกษียณอายุ (ศักรระกীর วรรณนะปริญญา, 2563)

หากส่วนราชการให้ความสำคัญในชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการจนทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี สร้างทีมงาน ให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ลักษณะการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการยุติธรรมมีกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยระเบียบ ข้อบังคับภายใต้กฎหมายที่ถูกต้อง การเปิดโอกาสให้ข้าราชการใช้ชีวิตในการทำงานอย่างสมดุล ด้วยการไม่ปล่อยให้ข้าราชการได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้เวลากับการพักผ่อน ครอบครัว และการทำกิจกรรม อื่น ๆ (Bravo, Won, & Chiu, 2019) มอบหมายงานที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมและความยุติธรรม (Ishtiaq, 2020) ซึ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วยการเปิดโอกาสให้ข้าราชการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองไม่ว่าจะโดยการศึกษา ฝึกอบรมหรือการพัฒนา ต่างเป็นการเพิ่มศักยภาพข้าราชการให้สูงขึ้น

จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ข้าราชการ มีความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนราชการ ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการในเรื่องของการปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ในภารกิจหลัก และความรู้ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีการดูแลทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตแก่บุคลากร ให้ข้าราชการได้รับโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน มีอิสระในการ ปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ ความเป็นธรรมและมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลปฏิบัติราชการ ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน สร้างทีมงานที่ดี ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีสวัสดิการให้ข้าราชการและครอบครัวโดยเฉพาะการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล

4) การสร้างประสบการณ์พนักงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์พนักงาน ในประเด็น ส่วนราชการควรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเครื่องใช้สำนักงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของบุคลากร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สร้างวัฒนธรรมองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีระบบการสนองงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ โชควสันต์ อยู่สิงห์

และ รัตติกอร์ณ จงวิศาล (2562) ที่พบว่า การที่องค์กรตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์อันดี ให้ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วย ความเคารพและเกิดความซื่อสัตย์ในการทำงานร่วมกัน พนักงานในองค์กรไว้วางใจและให้เกียรติกัน ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของมอร์แกน (Morgan, 2017) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรมุ่งสร้างประสบการณ์พนักงานควรเริ่มต้นกระบวนการด้วยการกำหนดเหตุผลที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นรากฐานสำหรับโครงสร้างสภาพแวดล้อมประสบการณ์พนักงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม โดยการจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เช่น ห้องสมุด ห้องรับประทานอาหารว่าง ห้องพยาบาล รวมไปถึง ความพอเพียงของอุปกรณ์การทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ จัดให้มีเทคโนโลยีในการทำงาน จากความต้องการของข้าราชการ ปฏิบัติกับข้าราชการอย่างยุติธรรม การไม่แบ่งแยก ผู้บริหารและหัวหน้าทำหน้าที่เป็นโค้ชและพี่เลี้ยง ดูแลด้านสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การได้รับทรัพยากรในการส่งเสริมความก้าวหน้า การรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการ (Miriam, 2020)

โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารและหัวหน้างานให้ความช่วยเหลือและแนะนำในเรื่องของการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน รวมทั้งจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทำให้ข้าราชการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ (ชลิตา เต็งมณี และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, 2563) หากส่วนราชการมีการตอบสนอง โดยการให้ข้าราชการ ได้รับรู้ว่าคุณค่าตนมีความสำคัญ โดยการให้ข้าราชการมีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้าน เมื่อข้าราชการรับรู้ว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อส่วนราชการจะทำให้ข้าราชการ เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้ข้าราชการเกิดความผูกพัน ทุ่มเทในงานรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของและผู้มีส่วนรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ข้าราชการจะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน (ณรงค์ เพ็ญจตุรัส และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค, 2564) ซึ่งการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับข้าราชการด้วยการเชื่อมโยงเรื่องต่าง ๆ (Connecting the Dots) การให้ความใส่ใจกับสิ่งที่ข้าราชการต้องการ (Employee Centric) การสร้างประสบการณ์ภายใต้ความคาดหวังและความต้องการ หากส่วนราชการรู้จักข้าราชการอย่างแท้จริง (Yadav & Vihari, 2021) ทั้งให้การมีส่วนร่วม ข้าราชการได้รับมอบอำนาจเต็มที่ในการทำงาน มีผลโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการ ซึ่งถือว่าการลงทุนที่คุ้มค่าอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของข้าราชการ ส่งผลต่ออัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์ที่ดี

จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่นที่จะสร้างสิ่งดี ๆ ให้กับส่วนราชการ (Tang, Xie, & Zhang, 2020)

จึงสรุปได้ว่า การสร้างประสบการณ์พนักงาน ส่วนราชการควรจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องใช้สำนักงาน เทคโนโลยี ที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของบุคลากร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน โต๊ะเก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สร้างวัฒนธรรมองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

### 3. ข้อจำกัดของการวิจัย

จากการศึกษาระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการสังกัดกรม ที่มีคะแนนความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด ของกระทรวงยุติธรรม โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง จึงอาจเป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ไม่ครอบคลุมข้าราชการทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่อาจจะมีบริบทของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกันของแต่ละส่วนราชการ

### 4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 4.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1) ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรที่พบว่าประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน อีกทั้งคุณภาพชีวิตในการทำงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน นับได้ว่าเป็นข้อค้นพบใหม่ซึ่งช่วยขยายขอบเขตความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยข้อค้นพบนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานองค์กรควรปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา และสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานได้

2) ผลการศึกษาครั้งนี้ พบ อิทธิพลทางอ้อมของประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยส่วนบุคคลคือ สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดพฤติกรรมกรรมการทำงานของ อัลบานเนส (Albanese, 1981) ที่ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการทำงานโดยผ่านปัจจัยส่วนบุคคลให้มีความชัดเจนขึ้นในบริบทการทำงานของข้าราชการไทย

#### 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

4.2.1 จากผลการศึกษาที่พบว่า สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อีกทั้งยังเป็นตัวแปรส่งผ่านไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น องค์การภาครัฐควรให้ความสำคัญกับสัญญาทางจิตวิทยาของข้าราชการที่มีความคาดหวังต่อองค์กรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน และใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าราชการและครอบครัวของข้าราชการ ให้ข้าราชการมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาาระดับผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของข้าราชการ องค์กรต้องมีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนให้แก่ข้าราชการ และองค์การภาครัฐควรสร้างความพึงพอใจในงานให้ข้าราชการด้วยการให้ปฏิบัติราชการในลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เป็นงานที่ได้ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน ส่งผลให้ข้าราชการรู้สึกว่างานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีคุณค่าและมีความหมาย และมอบความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงานและรู้สึกพึงพอใจในงาน

4.2.2 จากผลการศึกษาที่พบว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานนั้น แสดงให้เห็นว่า หากปราศจากปัจจัยส่วนบุคคล คือ ความพึงพอใจในงานและสัญญาทางจิตวิทยา มาเป็นปัจจัยในการสร้างแรงขับให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ร่วมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ข้าราชการอาจไม่เกิดความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน องค์การภาครัฐจึงควรนำปัจจัยส่วนบุคคล คือ สัญญาทางจิตวิทยาซึ่งเป็นพันธะผูกพันทางใจภายใต้ความคาดหวังถึงผลต่างตอบแทนระหว่างบุคลากรกับองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสัญญาทางจิตวิทยา

จะเป็นตัวกำหนดความคาดหวังของข้าราชการที่มีต่อส่วนราชการและส่งผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และความพึงพอใจในงานที่เป็นสภาวะอารมณ์ ความรู้สึก เจตคติของข้าราชการที่มีต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานสูงที่สุด โดยไปกำหนดเป็นแนวทางนโยบาย และเป้าหมายสำคัญในการปฏิรูปทิศทางและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของบุคลากรภาครัฐในระดับปัจเจกบุคคล ภายใต้หลักการและแนวคิด การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ข้าราชการมีระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สร้างความผูกพันทุ่มเท มุ่งมั่น ในการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น

4.2.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า แนวทางในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่ข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีแนวทาง คือ 1) สร้างความพึงพอใจในงาน 2) ปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา 3) พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน 4) สร้างประสบการณ์พนักงาน 5) เสริมสร้างคุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน 6) พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และ 7) ประเมินความยึดมั่นผูกพันในการทำงานนั้น หน่วยงานภาครัฐที่มีข้าราชการที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุพันธกิจ สามารถนำแนวทางดังกล่าว ไปกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต และแผนการสร้างความสุข เพื่อเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานให้ข้าราชการทุ่มเท มุ่งมั่น ในการปฏิบัติราชการต่อไป

4.2.4 กรณีที่มีการโอนย้าย การเลื่อนระดับ ย้ายสายงาน เปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการ ควรให้ข้าราชการผู้นั้นที่จะขึ้นสู่อำนาจเป้าหมายที่สูงขึ้น มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่ง เป้าหมาย ภายใต้บทบาท หน้าที่ ภารกิจของหน่วยงาน กลุ่ม กอง ที่จะขึ้นสู่ตำแหน่ง โดย สำนักงาน ก.พ. หรือส่วนราชการ อาจกำหนดเป็นแนวทาง หลักเกณฑ์ การขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับหัวหน้างาน ผู้อำนวยการ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น กรณีโอนและ/หรือเพื่อมาขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรปฏิบัติราชการในส่วนราชการ



นั้นมาก่อนไม่น้อยกว่าระยะเวลาที่กำหนด หรือกรณีเปลี่ยนตำแหน่ง ย้ายสายงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงาน ควรีประสบการณ์ในตำแหน่งสายงาน หรือปฏิบัติงานในกลุ่มงานหรือหน่วยงานนั้นมาก่อนไม่น้อยกว่าระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการที่อยู่ได้บังคับบัญชา มีระดับความยึดมั่นผูกพันในงานลดลง ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและผลิตภาพของส่วนราชการ

#### 4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

4.3.1 การศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ศึกษาในกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งส่วนราชการสามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษากับกลุ่มบุคลากรภาครัฐประเภทอื่น เช่น พนักงานราชการ ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาในการจ้างงานที่แตกต่างจากกลุ่มข้าราชการที่มีความมั่นคงในงานและมีความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลของพนักงานราชการ นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานแก่กลุ่มพนักงานราชการ ต่อไป

4.3.2 จากผลการศึกษาที่พบว่า ประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่ไม่พบว่าประสบการณ์พนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสัญญาทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานแก่กลุ่มข้าราชการ จึงมีความน่าสนใจที่จะศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งหากพบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคล ในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ จะสามารถขยายขอบเขตทางทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

4.3.3 จากผลการศึกษาในระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า มีปัจจัยที่เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาระยะที่ 1 เชิงปริมาณ คือ คุณลักษณะข้าราชการที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อให้ข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวแปรบุคลิกภาพของบุคคลและภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐ เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม



## บรรณานุกรม

- Aamir Ali, C., & Finian, B. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review*, 42(4), 396.
- Ahmed, S. (2021). *Employee Experience and Agile Working: How to Improve Engagement, Job Satisfaction, and Productivity of Millennial Workforce*. (Master of Business Administration). University of Applied Sciences, Germany.
- Albanese, R. (1981). *Managing : toward accountability for performance* (3rd ed.): Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 60(3), 308-323.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Ather, B. N. a. S. M. (2010). Quality of Work life (QoWL) and Job Satisfaction (JS): A Study of Academic Professionals of Private Universities in Bangladesh. *Annual Research Conference(ARC)*.
- Bakhuys Roozeboom, M. M. C., & Schelvis, R. (2014). *Work engagement: drivers and effects*. IN: TNO.
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122.
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497-523.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social

- psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bhagwandeem, T. P. (2021). *Relationship between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Employee Turnover Intentions*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Bhatnaga, J., & Biswas, S. (2012). The mediator analysis of psychological contract: relationship with employee engagement and organisational commitment. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 5(6), 644-666.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. . (2013). *Principles of human resource management* (16th). China: Cengage Learning.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *International journal of sports science & coaching*, 14(3), 273-284.
- Buchakun, C., Singchungchai, P., & Chatdokmaiprai, K. (2020). Leadership and Work Engagement of staff nurses: A Systematic Review. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*.
- Chan, E. S. S., Ho, S. K., Ip, F. F. L., & Wong, M. W. Y. (2020). Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *SAGE Open*, 10(3).
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.

- Chaterine, E. K. (2018). Pengaruh Quality Of Work life terhadap work engagement dan organizational citizenship Behavior Pada Perusahaan electronic Di Surabaya. *agora*, 6(2).
- Cheung, M. F., Wong, C. S., & Yuan, G. Y. (2017). Why mutual trust leads to highest performance: the mediating role of psychological contract fulfillment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 5(44).
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change. *British journal of management*, 25(4), 737-754.
- Conway, R. B. B. a. N. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Corcoran, A. (2012). *Psychological Contract in the Voluntary Sector in Ireland*. (MA in Human Resources Management). National College of Ireland, Ireland.
- Dalal, R. S. (2013). *Job attitudes: Cognition and affect Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational behavior : human behavior at work / John W. Newstrom, Keith Davis*. (ed Ed.). NY: McGraw-Hill.
- Elaine, F., & Inge, M. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of managerial psychology*, 30(5), 610-626.
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61.
- Gallup, O. (2013). Understanding employee engagement.  
<http://www.frequentlyked.info/articles/?q=node/88emenr>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*,

20(1), 58-71.

George, J. M. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed., Pearson international ed.): Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.

Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 12(4), 513-527.

Gulzar, S., Ayub, N., & Abbas, Z. (2021). Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector. *Cogent business & management*, 8(1), 1959007.

Hackman, J. R. O. (1980). *G. R. Work Re-design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey 7. NJ: Prentice Hall.

Hamilton, S. M., & von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career development international*, 7(5), 475-494.

Harter, J., & Mann, A. (2016). *The worldwide employee engagement crisis*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

Hellman, T., Molin, F., & Svartengren, M. (2019). A Qualitative Study on Employees' Experiences of a Support model for Systematic Work Environment Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19).

Hulin C. L., J. T. A. (2003). *Job attitudes*. In W.C. Borman, R. Klimoski, and D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. NY: Jon Wiley & Sons, Inc.

IBM. (2016). *The Employee Experience Index - A new global measure of a human workplace and its impact*. Retrieved from [https://www.globoforce.com/wpcontent/uploads/2016/10/The\\_Employee\\_Experience\\_Index.pdf](https://www.globoforce.com/wpcontent/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf)

- Inda, S. (2013). *Quality of work life*. Canada: Shyam Singh Inda.
- Imawati, I., & Alifa Sri Wulandari, K. (2017). Pengaruh Quality Of Work Life, Self Determination, Dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Jurnal manajemen dayasaing (Online)*, 19(1), 27-36.
- Ishtiaq, M., & Zeb, M. (2020). Psychological contract, employee engagement, and the mediating role of job-stress: Evidence from Pakistan. *Business and Economic Review*, 12(2), 83-108.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11.
- Jyotsna, B., & Shanker, T. (2010). Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/ Dissonance & Turnover Intention. *Indian journal of industrial relations, Indian Journal of Industrial Relation, July, 2010-Pgs 74-87, Pgs 74-87*.
- Kabilapat, J. (2011). *Quality of working life and commitment to the organization's personnel faculty of engineering Rajamanagla University of Technology Thanyabur*. (Master Independent Study). Rajamanagla University of Technology Thanyaburi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia, social and behavioral sciences*, 62, 360-366.
- Kastenmüller, A., Greitemeyer, T., Zehl, S., Tattersall, A. J., George, H., Frey, D., & Fischer, P. (2014). Leadership and information processing: The influence of transformational and transactional leadership on selective information search, evaluation, and conveying. *Social Psychology*, 45(5), 357–370.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction:

- Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology, 102*(3), 741.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural Equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research, 63*(1), 20-26.
- Kotzé, J., van der Westhuizen, S., & Nel, E. (2014). The relationship between employees' experience of performance management and work engagement within a South African organisation. *Journal of psychology in Africa, 24*(6), 475-479.
- Lakatamitou, I., Lambrinou, E., Kyriakou, M., Paikousis, L., & Middleton, N. (2020). The Greek versions of the TeamSTEPPS teamwork perceptions questionnaire and Minnesota satisfaction questionnaire "short form". *BMC Health Services Research, 20*(1), 587.
- Lepold, A., Tanzer, N., & Jiménez, P. (2018). Expectations of Bank Employees on the Influence of Key Performance Indicators and the Relationship with Job Satisfaction and Work Engagement. *Social Sciences, 7*(6), 99.
- Liao, S.-h., Widowati, R., Hu, D.-c., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific management review, 22*(2), 80-87.
- Lucas Pujol-Cols a, M. L.-S. (2018). Satisfaction in Argentinian Scholars: Exploring the Moderating Role of Work Engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology, 34*(3), 145-156
- María Del Carmen Giménez-Espert, Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial Risks, Work Engagement, and Job Satisfaction of Nurses During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in public health, 8*, 566896.



- Maslach, M. P. L. a. C. (2010). *Building engagement: The design and evaluation of interventions :Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. NY: Psychology Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Maylett, T., & Wride, M. D. . (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. Wiley.
- McGrandle, J. (2018). Job Satisfaction in the Canadian Public Service: Mitigating Toxicity With Interests. *Public Personnel Management*, 48(3), 369-391.
- Miriam, K. (2020). *Employee experience as a new strategic Approach to people management to enhance competitiveness*. (Master of Science). University Linz, Upper Austria.
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2012). *The big book of HR*. NJ: The Career Press.
- Moquin, R., K. Riemenschneider, C., & L. Wakefield, R. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information systems management*, 36(2), 111-125.
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workplaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. . (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: Academic Press.
- Mutiara Rita Perangin-Angin, P. L., Yeni Absah (2020). The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. *International Journal of Research and Review*, 7(21).
- Nina, T. H. P. V. (2015). *The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts*. (EFZG Working Papers Series 1507).

University of Zagreb.

- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment and evaluation in higher education*, 33(3), 301-314.
- Oyebanjo, O. O. (2021). *Exploring the Relationship between Work Engagement and Psychological Contract Fulfilment in Health Care Organization Employed Physicians*. (Doctor of Philosophy (PhD) in Health Sciences). Seton Hall University, New Jersey.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71.
- Raj, A., Dev, G., & Dhruva, K. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52(1), 40-53.
- Rao, B., & Kunja, S. R. (2019). Individual cultural orientation as a determinant of psychological contract fulfilment. *Management research review*, 42(12), 1315-1332.
- Rasmulia, S., & Siti, N. (2021). Job Description Contribution, Work Engagement, Work Experience and Work Ability to Employee Commitments in The Service Industry. *Academy of strategic management journal*, 20(1), 1-11.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Retno, D., Suwarti, & Na'imah, T. (2019). The Role of Organizational Culture Factors to Psychological Contracts (Transactional Contracts, Balance Contracts, and Relational Contracts). *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(8), 2570-2577.

- Richard, C., & Manilal, D. (2014). The influence of quality of work life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the small and medium enterprise sectors. *South African journal of economic and management sciences*, 17(4), 363.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Rostami, H. R., Akbarfahimi, M., Ghaffari, A., Kamali, M., & Rassafiani, M. (2021). Relationship between Work-Related Quality of Life and Job Satisfaction in Iranian Occupational Therapists. *Occup Ther Int*, 2021, 6692752.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report :Version 3*. Carnegie Mellon University Pittsburg.
- Rousseau, D. M. (2008). *Psychological Contracts Inventory*. USA: Carnegie Mellon University Pittsburgh.
- Sage, P. (2018). Why your workforce isn't working. 2-7.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring work engagement: bringing clarity to the concept: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology*. New York: Press.
- Seckin, S. (2018). A Research on Life Quality, Psychological contract and Psychological ownership relationship in the context of social exchange theory. *Journal of Interpretation Management Method* 6(1), 7-17.
- Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., & Cooper, B. (2019). Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. *International journal of manpower*, 40(1), 2-16.

- Siagian, S. (2012). *Human Resource Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the "satisfaction mirror". *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244 – 268.
- Sinha, C., & Phil, D. (2012). FACTORS AFFECTING QUALITY OF WORK LIFE: Empirical Evidence From Indian Organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Smithikrai, C. (2019). Antecedents and consequences of work engagement among Thai employees. *Journal of Behavioral Science*, 14(3), 14-31.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. In *Sociological methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: CA : Sage
- Spector, P. E. (2020). Job Satisfaction Survey Norms.  
<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-norms/>
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 493-514.
- Tang, L., Xie, Y., & Zhang, J. (2020, 12-14 June 2020). *Effective Ways to Enhance Employee Experience in Human Resource Management of Scientific Research Institutes*. Paper presented at the 2020 IEEE 5th Information Technology and Mechatronics Engineering Conference (ITOEC).
- Tang, X., & Zhang. (2020, 12-14 June 2020). *Effective Ways to Enhance Employee Experience in Human Resource Management of Scientific Research Institutes*.

Paper presented at the 2020 IEEE 5th Information Technology and Mechatronics Engineering Conference (ITOEC).

- Tegze, J. (2019). *Why Employee Experience is Important*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/why-employeeexperience-important-jan-tegze>
- Tejpal, P. (2015). Enhancing the job satisfaction level through dimensions of employee engagement: An empirical study on private sector bank managers. *Drishtikon: A Management Journal*, 7(1), 22-40.
- Tekell, J. K. (2008). *Affective and cognitive components of job satisfaction: Scale development and initial validation*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & organization management*, 37(3), 275-307.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Wahlberg, T. A., Ramalho, N., & Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. *Tourism review (Association internationale d'experts scientifiques du tourisme)*, 72(4), 411-428.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it?. *Sloan Management Review*, 15, 12-18.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(120).
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 231971452110125.
- Yohn, D. L. (2018). *Will Be the Year of Employee Experience*. Retrieved from

<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=4044ab791c8f>

กระทรวงยุติธรรม. (2560). *ภารกิจกระทรวงยุติธรรม*. <https://www.moj.go.th/view/7536>

กัญญ์ภูษิต หลานสะอาด. (2550). *ข้อตกลงทางใจในองค์กรสมัยใหม่*. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กันยธัญญ์ สุชิน, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร, และ มานพ ชูนิล. (2561). คุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น: กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช. *การบริหารรัฐกิจการเมือง*, 7(2), 96-125.

กาญจนา พันธุ์ศรีทุม. (2018). Effects of Job Engagement, Organizational Commitment, Job Satisfaction on Turnover Intentions in Employees of A State Enterprise. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*.

กาญจนา พันธุ์ศรีทุม. (2559). *อิทธิพลของปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จารุวรรณ เมืองเจริญ, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะของงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *ปัญญาภาควิวัฒน์*, 10, 117-127.

จุฑารัตน์, ฉิมเรือง. (2557). *ลักษณะทางจิตและประสบการณ์ทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของวัยรุ่นปากแห้งเพดานโหว่*. (ปริญญาโท กศ.ด. สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ชลิตา เต็งมณี, และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2563). ผลของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 9(2), 75-89.

ชาย โพธิ์สิตา. (2557). *ศาสตร์และศิลป์ แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ พริ้นติ้ง

ชุตติกาญจน์ จำลองกุล, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และ กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการ



ปฏิบัติการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสาร  
หาดใหญ่วิชาการ*, 20(1).

ชูชัย สมितिไกร. (2557). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชคवंธน์ อยู่สิงห์, และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2562). ความสามารถในการฟื้นคืนกลับ จิตวิญญาณ  
ในสถานที่ทำงาน ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ และความยืดหยุ่นผูกพันในงานของผู้บริหาร  
ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสถาบันวิจัยพฤติกรรม  
ศาสตร์*, 24(2), 60-78.

ณรงค์ เพ็ญจตุรัส, และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค. (2564). ผลกระทบระหว่างความผูกพันทุ่มเทของ  
พนักงานที่มีต่องาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงานของ  
พนักงานบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัด  
ชลบุรี. *วิทยาลัยพานิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 16(1), 68-82.

ณัฐวิวัฒน์ สิวระเวม. (2563). *แรงจูงใจกับความผูกพันในงานของข้าราชการ เรือนจำกลางคลอง  
เปรม*. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

ดวงใจ จันทร์ตาแสง. (2561). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพผลการ  
ปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม จำกัด  
กรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 24(1).

ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย. (2556). วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษา อีกทางเลือกของวิธีวิจัย. *วารสารวิชาชีพบัญชี*,  
9(24).

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). ความสัมพันธ์ในความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อ  
พันธะสัญญาในการทำงานและความตั้งใจลาออก. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 3(148).

ธนัญพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อ  
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหา  
บัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพ็ชร. (2555). การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที่  
องค์กรต้องรู้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์* 11.

นราทิพย์ ผินประดับ. (2562). คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร. *วารสาร*

มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 5(1), 171-180.

- บุญเขต ภิญโญอนันตพงษ์. (2558). วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- บุษกร เขียวจินดาگانต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *ศิลปะศาสตร์ปริทัศน์*, 13(25), 103-118.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- ปิยกนิษฐา ไซตวินิช. (2560). คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและความสุขในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย. *วารสารนักบริหาร*, 37(1), 48-96.
- พรเทพ จันทกรมล และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). อิทธิพลของการรับรู้การเมืองในองค์กรที่ทักษะทางการเมือง ภาวะผู้นำ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาคแห่งหนึ่ง. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 24(2), 85-102.
- พรพิตรา ธรรมชาติ. (2560). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออกของผู้แทนขายระดับบังคับบัญชาของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์*. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2559). ความผูกพันต่องาน. *วารสารวิชาการมนุษย์และสังคม*, 36(1).
- มัทนพร จิตรภักดี, และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). ทูทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตำแหน่งรองสารวัตรในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *พยาบาลตำรวจ*, 13(1), 180-189.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2553). การศึกษาแบบกรณีศึกษา : Case Study. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 33(4).
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. (2561, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, น1-61). สืบค้นจาก <https://drive.google.com/file/d/1XSBMp8OCsauJqECOB-XZLB91-cRrNsEV/view>
- ยุวรี ผลพันธิน. (2559). อิทธิพลของพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง ความเชื่อในประสิทธิภาพของตน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครู. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(9).

- รัตน์ะ บัวสนธิ์. (2554). วิธีวิจัยผลงานทางการศึกษา Mixed Methods in Educational Research. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 2(2), 7-20.
- วรัญพงษ์ บุญศิริธรรมชัย, พลอย สุดอ่อน, และ จุล ธนศิริวินิชชัย. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 4(1), 44-59.
- วิรัชฐา กองทรัพย์. (2561). วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารแห่งหนึ่ง. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 10(19), 171-187.
- วิภาพร ตันทสวัสดิ์. (2559, มกราคม-เมษายน). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและความยึดมั่นผูกพันในงานผ่านสุขภาวะทางจิตวิญญาณของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10(1), 179-192.
- วิชญ์ เครืองาม. (2562). ปาฐกถาพิเศษ : การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อการปฏิรูปประเทศอย่างยั่งยืน. *วารสารข้าราชการ*, 6(4), 4-8.
- ศักรระวีร์ วรวัฒน์ประิญา. (2563). องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดระยอง. *วารสารชุมชนวิจัย*, 14(2), 30-43.
- ศุภลักษณ์ พรหมศร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงาน ความผูกพันในงานกับความพึงพอใจในงาน. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สราวลี แสงแสง. (2559). คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการเจนเนอเรชั่น X และเจนเนอเรชั่น Y. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สัมฤทธิ์ ยิบยันทำ. (2557). กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้มาตรฐานแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรม. *พัฒนบริหารศาสตร์*, 25(4), 154-186.

สำนักงาน ก.พ. (2564). *กำลังคนภาครัฐ 2563 : ข้าราชการพลเรือนสามัญ*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). *แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/csti/strategy>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สุวิสา พลายแก้ว, พัฒน์ พิธิษฐเกษม, และ อัมพล ชูสนุก. (2561). อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร การให้อำนาจเบ็ดเสร็จเชิงจิตวิทยา และความยุติธรรมในองค์กรต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*.

หฤทัย ใจทา. (2557). อิทธิพลความพึงพอใจในงานวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเทพธารินทร์. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 31(89), 73-88.

หัสตินทร์ เต็มทรัพย์, และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2562). ความฉลาดทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความสามารถในการฟื้นคืนกลับและความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับต้น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 12(5), 1534-1551.

อรพินทร์ ชูชม. (2557a). การวิเคราะห์โครงสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 11(2), 75-79.

อรพินทร์ ชูชม. (2557b). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อัมพร ศรีประเสริฐสุข. (2561). *ตัวแบบปัจจัยเชิงโครงสร้างของสุขภาวะในการทำงานของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. (ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาตรี สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย



หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย  
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-G- 073/2565E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

- ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง:** อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่น  
ผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึง  
พอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี
- ชื่อผู้วิจัยหลัก:** นางสาว สุภาภรณ์ ผลบุญ
- สังกัด:** สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
- เอกสารที่รับรอง:**
1. แบบเสนอโครงการวิจัย
  2. โครงการวิจัย
  3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
  4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

**เอกสารที่พิจารณาบทวน**

- |   |   |
|---|---|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย                      | ฉบับที่ 2-วัน/เดือน/ปี 17 กุมภาพันธ์ 2565 |
| 2. โครงร่างการวิจัย                         | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 17 กุมภาพันธ์ 2565 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย          | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 17 กุมภาพันธ์ 2565 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 17 กุมภาพันธ์ 2565 |

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิรกุล)

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E/G-073/2565

วันที่ให้การรับรอง : 17/02/2565

วันหมดอายุใบรับรอง : 17/02/2566



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ อว 8718/2325

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิบดีกรมคุมประพฤติ

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมผสาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ 1) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง จำนวน 10 คน และ 2) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดการบริหารราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 40 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797





ที่ อว 8718/2325

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิบดีกรมบังคับคดี

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ 1) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดบริหารราชการส่วนกลาง จำนวน 25 คน และ 2) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดบริหารราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 20 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797





ที่ อว 8718/2325

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิบดีกรมราชทัณฑ์

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุสารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ 1) ข้าราชการทุกระดับ สังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง จำนวน 290 คน และ 2) สังกัดการบริหารราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 170 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797



ที่ อว 8718/2325

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุสารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ 1) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดบริหารราชการส่วนกลาง จำนวน 15 คน และ 2) ข้าราชการทุกระดับที่สังกัดบริหารราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคจำนวน 40 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797



ที่ อว 8718/2325

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิบดีกรมสอบสวนคดีพิเศษ

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมผสาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ 1) ข้าราชการทุกระดับ สังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง จำนวน 15 คน และ 2) ข้าราชการทุกระดับที่ปฏิบัติงานศูนย์ปฏิบัติการคดีพิเศษภาค จำนวน 20 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797

ที่ อว 8718/2325



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงานคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบวัดออนไลน์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” กับ ข้าราชการทุกระดับ จำนวน 10 คน เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน 2565 ถึงเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



แบบวัด

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 328 6797



ภาคผนวก ค  
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

**เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบวัด  
และการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet)**

**เรียน ผู้ตอบแบบวัดทุกท่าน**

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ นิสิตปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสวนวิธี” ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของประสบการณ์พนักงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญา ทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีแนวทางในการเสริมสร้าง ความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะท่านเป็นผู้มีประสบการณ์ผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการของท่าน ในการนี้ ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัด เรื่อง “อิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความความยึดมั่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน” ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 121 ข้อ ใช้เวลาในการตอบ 45-50 นาที **ผู้วิจัยขอรับแบบวัดคืนด้วยการตอบผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์**

เนื่องจากแบบวัดประกอบด้วยคำถามหลายส่วน **จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น** จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบวัดทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใด ๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล



หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบวัด สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ นางสาวสุภาภรณ์  
ผลบุญ หมายเลขโทรศัพท์ 094-328-6797

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
ในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคาร  
ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 02-649-5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822

หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อประธานกรรมการฯ  
หรือผู้แทนได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบวัด

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ

ชื่อผู้วิจัย



การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของ  
ประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของ  
ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปร  
ส่งผ่าน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบวัดประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความ  
ยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง จงเติมทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ  1.1) หญิง  1.2) ชาย  1.3) หลากหลายทางเพศ (LGPTQ)
2. สถานภาพสมรส  2.1) โสด  2.2) สมรส  
 2.3) หย่าร้าง  2.4) หม้าย
3. อายุตัว (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)  
 3.1) 18 -30 ปี  3.2) 31- 40 ปี  
 3.3) 41 - 50 ปี  3.4) 51 - 60 ปี
4. อายุราชการ (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)  
 4.1) 1 – 5 ปี  4.2) 6 - 10 ปี  
 4.3) 11- 15 ปี  4.4) 16--20 ปี  
 4.5) 21- 25 ปี  4.6) 26-30 ปี  
 4.7) 30 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 5.1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  5.2) ปริญญาตรี  
 5.3) ปริญญาโท  5.4) ปริญญาเอก

### 6. ปัจจุบัน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด

- 6.1) ราชการบริหารส่วนกลาง
- 6.2) ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค
- 6.3) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- 6.4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### 7. ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 7.1) ประเภทอำนวยการระดับสูง          | <input type="checkbox"/> 7.2) ประเภทอำนวยการระดับต้น         |
| <input type="checkbox"/> 7.3) ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ    | <input type="checkbox"/> 7.4) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ     |
| <input type="checkbox"/> 7.5) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ | <input type="checkbox"/> 7.6) ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ    |
| <input type="checkbox"/> 7.7) ประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ    | <input type="checkbox"/> 7.8) ประเภททั่วไปการระดับปฏิบัติงาน |
| <input type="checkbox"/> 7.9) ประเภททั่วไปการระดับชำนาญงาน    | <input type="checkbox"/> 7.10) ประเภททั่วไปการระดับอาวุโส    |
| <input type="checkbox"/> 7.11) ประเภททั่วไปการระดับทักษะพิเศษ |  |

### 8. เงินเดือน

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 8.1) น้อยกว่า 15,000 บาท | <input type="checkbox"/> 8.2) 15,000 - 25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 8.3) 25,001 - 30,000 บาท | <input type="checkbox"/> 8.4) 30,001 - 35,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 8.5) 35,001 - 40,000 บาท | <input type="checkbox"/> 8.6) มากกว่า 40,000 บาท  |

### 9. รายได้อื่น ๆ

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 9.1) ไม่มีรายได้นอกจากเงินเดือน | <input type="checkbox"/> 9.2) เงินประจำตำแหน่ง |
| <input type="checkbox"/> 9.3) เงินค่าตอบแทนพิเศษ         | <input type="checkbox"/> 9.4) จากการทำงานพิเศษ |

**คำชี้แจง** ส่วนราชการ หมายถึง กรมต้นสังกัด

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- 5 คะแนน หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มาก  
 3 คะแนน หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่าน น้อย  
 1 คะแนน หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่าน น้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** แบบวัดประสพการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน สัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน

| คำถาม   | ระดับความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|---|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|   | 5<br>มากที่สุด   | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 1. อุปกรณ์ วัสดุในการทำงานมีสภาพชำรุด<br>ไม่เอื้อต่อการทำงาน  |                  |          |              |           |                 |
| 2. ส่วนราชการสนับสนุน จัดหา วัสดุ อุปกรณ์<br>ที่เอื้อต่อการทำงานที่ทันสมัย                          |                  |          |              |           |                 |
| 3. ส่วนราชการให้ความสำคัญกับการดูแล<br>สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                       |                  |          |              |           |                 |
| 4. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ทำให้ข้าพเจ้า<br>รู้สึกภูมิใจ เมื่อมีญาติหรือเพื่อนมาเยี่ยม            |                  |          |              |           |                 |
| 5. สถานที่ทำงาน สามารถปรับใช้ประโยชน์<br>จากพื้นที่ได้หลากหลาย                                      |                  |          |              |           |                 |
| 6. ส่วนราชการนำเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมต่าง ๆ<br>ระบบฐานข้อมูลมาช่วยในการทำงานให้ง่าย<br>และสะดวกขึ้น |                  |          |              |           |                 |

**แบบสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงาน  
ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม**

**ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูล .....

ตำแหน่ง .....

อายุ .....อายุราชการ .....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .... สถานที่สัมภาษณ์ .....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... ถึง .....

**เกริ่นนำ**

งานวิจัยเรื่องอิทธิพลของประสบการณ์พนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีสัญญาทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน : การวิจัยผสมวิธี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรม ในฐานะที่ท่านมี ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ จดรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ท่านสามารถซักถามข้อข้องใจ หรือสิ่งที่ เป็นข้อสงสัยเพิ่มเติมจนเข้าใจและใช้เวลาในการคิดทบทวนก่อนตัดสินใจตอบคำถาม และที่สำคัญผู้วิจัยไม่เปิดเผยข้อมูลใด ๆ ที่เป็นผลในทางลบเกี่ยวโยงถึงท่าน นอกจากการนำเสนอผลการวิจัย และรักษาความลับของข้อมูลโดยเก็บไว้ในที่ปลอดภัย และผลการวิจัยจะถูกนำเสนอโดยภาพรวม ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในดำเนินงานวิชาการเท่านั้น

นางสาวสุภาภรณ์ ผลบุญ

### แนวคำถาม

1. ท่านคิดอย่างไรกับพฤติกรรมของข้าราชการที่มีความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ
2. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ท่านเกิดความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและส่วนราชการต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อ让您เกิดพฤติกรรมนั้น
3. ที่ผ่านมาส่วราชการได้สร้างแรงจูงใจเพื่อให้อาราชการมีความขยัน มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร ท่านคิดอย่างไรกับการสร้างแรงจูงใจนั้น







ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง | สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร.ก่อเกียรติ มหาวีรชาติกุล   | สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. อาจารย์ ดร.ปยุตนาสา โพธิ์พฤษ์         | สาขาวิชาจิตวิทยา<br>มหาวิทยาลัยพายัพ                |
| 4. อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช       | คณะจิตวิทยา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                |
| 5. อาจารย์ ดร.อธิวัฒน์ รัตนวงศ์แข        | คณะจิตวิทยา<br>มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต                |





ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

ตาราง 27 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ด้านเนื้อหาของแบบวัดประสพการณ์พนักงาน

| ข้อ                            | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC    | การแปลผล             |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----------------------|--------|----------------------|
|                                | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |        |                      |
| <b>สภาพแวดล้อมทางกายภาพ</b>    |              |    |    |    |    |                       |        |                      |
| 1.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 2.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 3.                             | +1           | 0  | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 4.                             | +1           | +1 | 0  | -1 | 0  | 1.00                  | 0.20*  | ตัดออก               |
| 5.                             | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 6.                             | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80   | คัดเลือก             |
| 7.                             | 0            | 0  | 0  | -1 | -1 | -2.00                 | -0.40* | ตัดออก               |
| <b>สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี</b> |              |    |    |    |    |                       |        |                      |
| 1.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก             |
| 2.                             | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                  | 0.60   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 3.                             | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 4.                             | +1           | +1 | 0  | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 5.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80   | คัดเลือก             |
| <b>สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม</b>  |              |    |    |    |    |                       |        |                      |
| 1.                             | +1           | +1 | 0  | -1 | +1 | 2.00                  | 0.40*  | ตัดออก               |
| 2.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 3.                             | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 4.                             | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 5.                             | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                  | 0.60   | คัดเลือก             |
| 6.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก             |
| 7.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 8.                             | +1           | -1 | 0  | +1 | +1 | 2.00                  | 0.40*  | ตัดออก               |
| 9.                             | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อความ คัดเลือก |

หมายเหตุ.- ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด < .50 จึงตัดทิ้ง

ตาราง 28 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ด้านเนื้อหาของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

| ข้อ   | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC   | การแปลผล             |
|---|--------------|----|----|----|----|-----------------------|-------|----------------------|
|   | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |       |                      |
| <b>1. การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ</b> |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 2.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 3.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 4.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 5.  | +1           | +1 | 0  | 0  | +1 | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 6.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 7.  | +1           | 0  | +1 | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| <b>2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ</b>           |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 2.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 3.  | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 4.  | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 5.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 6.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| <b>3. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน</b>           |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 2.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 3.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 4.  | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 5.  | +1           | 0  | 0  | -1 | 0  | 0.00                  | 0.00* | ตัดออก               |
| 6.  | +1           | 0  | 0  | -1 | 0  | 0.00                  | 0.00* | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 7.  | +1           | +1 | 0  | -1 | -1 | 0.00                  | 0.00* | ตัดออก               |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ  | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC   | การแปลผล              |
|--|--------------|----|----|----|----|-----------------------|-------|-----------------------|
|  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |       |                       |
| <b>4. ธรรมเนียมในองค์กร</b>                |              |    |    |    |    |                       |       |                       |
| 1.   | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก              |
| 2.   | 0            | +1 | +1 | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก              |
| 3.   | +1           | -1 | 0  | -1 | 0  | 0.00                  | 0.00* | ตัดออก                |
| 4.   | +1           | -1 | 0  | +1 | 0  | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก                |
| 5.   | +1           | +1 | 0  | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 6.   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 7.   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| <b>5. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b> |              |    |    |    |    |                       |       |                       |
| 8.   | +1           | +1 | +1 | +1 | -1 | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 9.   | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 10.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 11.  | +1           | +1 | 0  | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก              |
| 12.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 13.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 14.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 15.  | +1           | 0  | +1 | 0  | 0  | 2.00                  | 0.40* | ตัดออก                |
| 16.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 17.  | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| <b>6. การบูรณาการทางสังคม</b>              |              |    |    |    |    |                       |       |                       |
| 1.   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก              |
| 2.   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 3.   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 4.   | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก              |



ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อ                                      | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC    | การแปลผล              |
|--|--------------|----|----|----|----|-----------------------|--------|-----------------------|
|  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |        |                       |
| 5.                                       | 0            | 0  | +1 | +1 | +1 | 3.00                  | 0.60   | คัดเลือก              |
| 6.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                  | 0.60   | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 7.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 8.                                       | +1           | -1 | 0  | -1 | 0  | -1.00                 | -0.20* | ตัดออก                |
| 9.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                  | 0.60   | คัดเลือก              |
| <b>7. การทำงานร่วมกัน</b>                |              |    |    |    |    |                       |        |                       |
| 1.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 2.                                       | +1           | +1 | 0  | 0  | +1 | 3.00                  | 0.60   | คัดเลือก              |
| 3.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 4.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80   | คัดเลือก              |
| 5.                                       | +1           | 0  | 0  | -1 | 0  | 0.00                  | 0.00*  | ตัดออก                |
| 6.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 7.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 8..                                      | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80   | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| <b>8. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม</b> |              |    |    |    |    |                       |        |                       |
| 1.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 2.                                       | +1           | +1 | 0  | -1 | +1 | 2.00                  | 0.40*  | ตัดออก                |
| 3.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 4.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 5.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 6.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 7.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00   | คัดเลือก              |
| 8.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | -1 | 3.00                  | 0.60   | คัดเลือก              |

หมายเหตุ.- ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด < .50 จึงตัดทิ้ง

ตาราง 29 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ด้านเนื้อหาของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา

| ข้อ                             | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC   | การแปลผล             |
|---------------------------------|--------------|----|----|----|----|-----------------------|-------|----------------------|
|                                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |       |                      |
| <b>1. สัญญาเชิงความสัมพันธ์</b> |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 2.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 3.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 4.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 5.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 6.                              | +1           | +1 | +1 | -1 | -1 | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก               |
| <b>2. สัญญาแบบสมมูล</b>         |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 2.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 3.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 4.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 5.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | คัดเลือก             |
| 6.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 7.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                  | 1.00  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| <b>3. สัญญาระยะเปลี่ยนรูป</b>   |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 2.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 3.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 4.                              | +1           | +1 | 0  | -1 | 0  | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก               |
| 5.                              | 0            | +1 | 0  | +1 | 0  | 2.00                  | 0.40* | ตัดออก               |
| 6.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 7.                              | +1           | +1 | 0  | -1 | 0  | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก               |
| 8.                              | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |

หมายเหตุ.- ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด  $< .50$  จึงตัดทิ้ง

ตาราง 30 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ด้านเนื้อหาของแบบวัดความพึงพอใจในงาน

| ข้อ                 | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC   | การแปลผล             |
|---------------------|--------------|----|----|----|----|-----------------------|-------|----------------------|
|                     | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |       |                      |
| <b>1. ด้านปัญญา</b> |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.                  | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 2.                  | +1           | -1 | +1 | +1 | +1 | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 3.                  | +1           | +1 | 0  | -1 | -1 | 0.00                  | 0.00* | ตัดออก               |
| 4.                  | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                  | 0.80  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 5.                  | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 6.                  | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 7.                  | +1           | -1 | +1 | +1 | +1 | 3.00                  | 5.00  | คัดเลือก             |
| 8.                  | +1           | -1 | +1 | +1 | +1 | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 9.                  | 0            | +1 | +1 | -1 | 0  | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก               |
| 10.                 | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 11.                 | +1           | 0  | 0  | -1 | +1 | 1.00                  | 0.20* | ตัดออก               |
| 12.                 | +1           | -1 | +1 | +1 | +1 | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 13.                 | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 14.                 | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 15.                 | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 16.                 | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 17.                 | +1           | -1 | +1 | -1 | 0  | 0.00                  | 0.00* | ตัดออก               |
| 18.                 | 0            | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |

ตาราง 29 (ต่อ)

| ข้อ                  | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\Sigma R$ ) | IOC   | การแปลผล             |
|----------------------|--------------|----|----|----|----|-----------------------|-------|----------------------|
|                      | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                       |       |                      |
| <b>2. ด้านอารมณ์</b> |              |    |    |    |    |                       |       |                      |
| 1.                   | +1           | 0  | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 2.                   | +1           | +1 | +1 | 0  | +1 | 4.00                  | 0.80  | ปรับข้อความ คัดเลือก |
| 3.                   | +1           | -1 | +1 | +1 | 0  | 2.00                  | 0.40* | ตัดออก               |
| 4.                   | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 3.00                  | 0.60  | คัดเลือก             |
| 5.                   | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 6.                   | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 4.00                  | 0.80  | คัดเลือก             |
| 7.                   | +1           | -1 | +1 | +1 | 0  | 2.00                  | 0.40* | ตัดออก               |
| 8.                   | 0            | +1 | 0  | +1 | +1 | 3.00                  | 0.60  | ปรับข้อความ คัดเลือก |

หมายเหตุ.- ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด < .50 จึงตัดทิ้ง

ตาราง 31 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ด้านเนื้อหาของแบบวัดความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงาน

| ข้อ                                      | ผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | รวม<br>( $\sum R$ ) | IOC   | การแปลผล              |
|--|--------------|----|----|----|----|---------------------|-------|-----------------------|
|  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |                     |       |                       |
| <b>1. ความเข้มข้นแข็ง</b>                |              |    |    |    |    |                     |       |                       |
| 1.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| 2.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                | 0.60  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 3.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | 0  | 2.00                | 0.40* | ตัดออก                |
| 4.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | -1 | 3.00                | 0.60  | คัดเลือก              |
| 5.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 6.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | 0  | 4.00                | 0.80  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| <b>2. ความทุ่มเทในการทำงาน</b>           |              |    |    |    |    |                     |       |                       |
| 1.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| 2.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| 3.                                       | +1           | -1 | +1 | 0  | 0  | 1.00                | 0.20* | ตัดออก                |
| 4.                                       | 0            | -1 | 0  | -1 | 0  | 0.00                | 0.00* | ตัดออก                |
| 5.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                | 0.60  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 6.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| 7.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| <b>3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน</b> |              |    |    |    |    |                     |       |                       |
| 1.                                       | +1           | +1 | +1 | -1 | +1 | 3.00                | 0.60  | คัดเลือก              |
| 2.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 5.00                | 1.00  | คัดเลือก              |
| 3.                                       | +1           | +1 | 0  | +1 | 0  | 3.00                | 0.60  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 4.                                       | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                | 0.80  | คัดเลือก              |
| 5.                                       | +1           | +1 | +1 | +1 | +1 | 4.00                | 0.80  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |
| 6.                                       | +1           | +1 | 0  | +1 | +1 | 4.00                | 0.80  | ปรับข้อคำถาม คัดเลือก |

หมายเหตุ.- ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด < .50 จึงตัดทิ้ง



ภาคผนวก จ

การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น



ตาราง 32 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบของแบบวัดประสิทธิภาพพนักงาน

| ข้อ   | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha                  |
|---|---------------|-----------------------------------|
| <b>1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ</b>                |               | <b>0.82</b>                       |
| 1.  | 0.38          |                                   |
| 2.  | 0.64          |                                   |
| 3.  | 0.75          |                                   |
| 4.  | 0.73          |                                   |
| 5.  | 0.63          |                                   |
| <b>2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี</b>             |               | <b>0.78</b>                       |
| 1.  | 0.66          |                                   |
| 2.  | 0.34          |                                   |
| 3.  | 0.65          |                                   |
| 4.  | 0.61          |                                   |
| 5.  | 0.57          |                                   |
| <b>3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม</b>              |               | <b>0.86</b>                       |
| 1.  | 0.73          |                                   |
| 2.  | 0.66          |                                   |
| 3.  | 0.71          |                                   |
| 4.  | 0.76          |                                   |
| 5.  | 0.53          |                                   |
| 6.  | 0.64          |                                   |
| <b>ค่า Cronbach's Alpha แบบสอบถามทั้งฉบับ</b> |               | <b><math>\alpha = 0.91</math></b> |

ตาราง 33 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

| ข้อ   | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha |
|---|---------------|------------------|
| <b>1. การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ</b> |               | <b>0.80</b>      |
| 1.  | 0.65          |                  |
| 2.  | 0.68          |                  |
| 3.  | 0.46          |                  |
| 4.  | 0.60          |                  |
| 5.  | 0.54          |                  |
| <b>2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ</b>           |               | <b>0.86</b>      |
| 1.  | 0.68          |                  |
| 2.  | 0.74          |                  |
| 3.  | 0.77          |                  |
| 4.  | 0.44          |                  |
| 5.  | 0.75          |                  |
| 6.  | 0.66          |                  |
| <b>3. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน</b>           |               | <b>0.81</b>      |
| 1.  | 0.59          |                  |
| 2.  | 0.74          |                  |
| 3.  | 0.65          |                  |
| 4.  | 0.68          |                  |
| 5.  | 0.37          |                  |
| <b>4. ธรรมเนียมในองค์กร</b>                         |               | <b>0.89</b>      |
| 1.  | 0.71          |                  |
| 2.  | 0.71          |                  |
| 3.  | 0.83          |                  |
| 4.  | 0.77          |                  |

ตาราง 32 (ต่อ)

| ข้อ  | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha |
|--|---------------|------------------|
| <b>5. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b> |               | <b>0.93</b>      |
| 1.   | 0.55          |                  |
| 2.   | 0.53          |                  |
| 3.   | 0.81          |                  |
| 4.   | 0.62          |                  |
| 5.   | 0.88          |                  |
| 6.   | 0.88          |                  |
| 7.   | 0.86          |                  |
| 8.   | 0.84          |                  |
| 9.   | 0.83          |                  |
| <b>6. การบูรณาการทางสังคม</b>              |               | <b>0.95</b>      |
| 1.   | 0.80          |                  |
| 2.   | 0.80          |                  |
| 3.   | 0.78          |                  |
| 4.   | 0.82          |                  |
| 5.   | 0.83          |                  |
| 6.   | 0.82          |                  |
| 7.   | 0.86          |                  |
| 8.   | 0.76          |                  |

ตาราง 32 (ต่อ)

| ข้อ                                    | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha |
|--|---------------|------------------|
| 7. การทำงานร่วมกัน                     |               | 0.94             |
| 1.                                     | 0.79          |                  |
| 2.                                     | 0.76          |                  |
| 3.                                     | 0.87          |                  |
| 4.                                     | 0.84          |                  |
| 5.                                     | 0.88          |                  |
| 6.                                     | 0.83          |                  |
| 8. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม      |               | 0.93             |
| 1.                                     | 0.79          |                  |
| 2.                                     | 0.87          |                  |
| 3.                                     | 0.76          |                  |
| 4.                                     | 0.73          |                  |
| 5.                                     | 0.88          |                  |
| 6.                                     | 0.73          |                  |
| ค่า Cronbach's Alpha แบบสอบถามทั้งฉบับ |               | $\alpha = 0.97$  |

ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ  
ของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา

| ข้อ   | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha                  |
|---|---------------|-----------------------------------|
| <b>1. สัญญาเชิงความสัมพันธ์</b>               |               | <b>0.84</b>                       |
| 1.  | 0.72          |                                   |
| 2.  | 0.73          |                                   |
| 3.  | 0.68          |                                   |
| 4.  | 0.62          |                                   |
| 5.  | 0.53          |                                   |
| <b>2. สัญญาแบบสมดุล</b>                       |               | <b>0.86</b>                       |
| 1.  | 0.71          |                                   |
| 2.  | 0.73          |                                   |
| 3.  | 0.56          |                                   |
| 4.  | 0.71          |                                   |
| 5.  | 0.63          |                                   |
| 6.  | 0.68          |                                   |
| <b>3. สัญญาระยะเปลี่ยนรูป</b>                 |               | <b>0.77</b>                       |
| 1.  | 0.65          |                                   |
| 2.  | 0.42          |                                   |
| 3.  | 0.64          |                                   |
| 4.  | 0.66          |                                   |
| 5.  | 0.34          |                                   |
| <b>ค่า Cronbach's Alpha แบบสอบถามทั้งฉบับ</b> |               | <b><math>\alpha = 0.91</math></b> |

ตาราง 35 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ  
ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน

| ข้อ   | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha                  |
|---|---------------|-----------------------------------|
| <b>1. ด้านปัญญา</b>                           |               | <b>0.91</b>                       |
| 1.  | 0.51          |                                   |
| 2.  | 0.71          |                                   |
| 3.  | 0.72          |                                   |
| 4.  | 0.46          |                                   |
| 5.  | 0.64          |                                   |
| 6.  | 0.54          |                                   |
| 7.  | 0.73          |                                   |
| 8.  | 0.68          |                                   |
| 9.  | 0.57          |                                   |
| 10.   | 0.57          |                                   |
| 11.   | 0.71          |                                   |
| 12.   | 0.47          |                                   |
| 13.   | 0.57          |                                   |
| 14.   | 0.75          |                                   |
| 15.   | 0.70          |                                   |
| 16.   | 0.49          |                                   |
| <b>2. ด้านอารมณ์</b>                          |               | <b>0.93</b>                       |
| 1.  | 0.81          |                                   |
| 2.  | 0.70          |                                   |
| 3.  | 0.87          |                                   |
| 4.  | 0.76          |                                   |
| 5.  | 0.86          |                                   |
| 6.  | 0.76          |                                   |
| <b>ค่า Cronbach's Alpha แบบสอบถามทั้งฉบับ</b> |               | <b><math>\alpha = 0.94</math></b> |



ตาราง 36 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ  
ของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

| ข้อ   | ค่าอำนาจจำแนก | Cronbach's Alpha                  |
|---|---------------|-----------------------------------|
| <b>1. ความขยันขันแข็ง</b>                     |               | <b>0.81</b>                       |
| 1.  | 0.63          |                                   |
| 2.  | 0.76          |                                   |
| 3.  | 0.63          |                                   |
| <b>2. ความทุ่มเทในการทำงาน</b>                |               | <b>0.75</b>                       |
| 1.  | 0.61          |                                   |
| 2.  | 0.66          |                                   |
| 3.  | 0.41          |                                   |
| 4.  | 0.60          |                                   |
| 5.  | 0.58          |                                   |
| <b>3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน</b>      |               | <b>0.71</b>                       |
| 1.  | 0.60          |                                   |
| 2.  | 0.54          |                                   |
| 3.  | 0.45          |                                   |
| <b>ค่า Cronbach's Alpha แบบสอบถามทั้งฉบับ</b> |               | <b><math>\alpha = 0.88</math></b> |



ภาคผนวก ช  
ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง

ตาราง 37 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดประสพการณ์พนักงาน

| ข้อ   | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|---|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ</b>  |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.71       | 0.87                                  | 0.62                     |
| 2.  | 0.85       |                                       |                          |
| 3.  | 0.83       |                                       |                          |
| 4.  | 0.75       |                                       |                          |
| <b>2. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี</b>   |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.81       | 0.80                                  | 0.51                     |
| 2.  | 0.38       |                                       |                          |
| 3.  | 0.74       |                                       |                          |
| 4.  | 0.69       |                                       |                          |
| 5.  | 0.65       |                                       |                          |
| <b>3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม</b>  |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.84       | 0.84                                  | 0.57                     |
| 2.  | 0.86       |                                       |                          |
| 3.  | 0.72       |                                       |                          |
| 4.  | 0.55       |                                       |                          |
| $\chi^2 = 309.25$ , $df = 62$ , $p\text{-value} = 0$ , $SRMR = 0.045$ , $RMSEA = 0.080$ , $GFI = 0.93$ ,<br>$NFI = 0.97$ , $CFI = 0.97$ , $TLI = 0.97$ , $AGFI = 0.90$ , $PNFI = 0.77$ , $\chi^2/df = 4.99$ |            |                                       |                          |

ตาราง 38 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

| ข้อ  | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|--|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>1. การทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริม<br/>สุขภาพ</b> |            | 0.81                                  | 0.53                     |
| 1.   | 0.73       |                                       |                          |
| 2.   | 0.82       |                                       |                          |
| 3.   | 0.45       |                                       |                          |
| 4.   | 0.75       |                                       |                          |
| 5.   | 0.60       |                                       |                          |
| <b>2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ</b>                |            | 0.88                                  | 0.56                     |
| 1.   | 0.71       |                                       |                          |
| 2.   | 0.81       |                                       |                          |
| 3.   | 0.84       |                                       |                          |
| 4.   | 0.47       |                                       |                          |
| 5.   | 0.83       |                                       |                          |
| 6.   | 0.75       |                                       |                          |
| <b>3. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน</b>                |            | 0.83                                  | 0.52                     |
| 1.   | 0.57       |                                       |                          |
| 2.   | 0.89       |                                       |                          |
| 3.   | 0.83       |                                       |                          |
| 4.   | 0.82       |                                       |                          |
| 5.   | 0.34       |                                       |                          |
| <b>4. ธรรมเนียมในองค์กร</b>                              |            | 0.89                                  | 0.67                     |
| 1.   | 0.77       |                                       |                          |
| 2.   | 0.76       |                                       |                          |
| 3.   | 0.89       |                                       |                          |
| 4.   | 0.85       |                                       |                          |

ตาราง 37 (ต่อ)

| ข้อ  | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|--|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>5. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b> |            | <b>0.94</b>                           | <b>0.64</b>              |
| 1.   | 0.51       |                                       |                          |
| 2.   | 0.49       |                                       |                          |
| 3.   | 0.85       |                                       |                          |
| 4.   | 0.66       |                                       |                          |
| 5.   | 0.92       |                                       |                          |
| 6.   | 0.94       |                                       |                          |
| 7.   | 0.90       |                                       |                          |
| 8.   | 0.89       |                                       |                          |
| 9.   | 0.87       |                                       |                          |
| <b>6. การบูรณาการทางสังคม</b>              |            | <b>0.95</b>                           | <b>0.70</b>              |
| 1.   | 0.82       |                                       |                          |
| 2.   | 0.82       |                                       |                          |
| 3.   | 0.80       |                                       |                          |
| 4.   | 0.84       |                                       |                          |
| 5.   | 0.85       |                                       |                          |
| 6.   | 0.86       |                                       |                          |
| 7.   | 0.89       |                                       |                          |
| 8.   | 0.79       |                                       |                          |
| <b>7. การทำงานร่วมกัน</b>                  |            | <b>0.94</b>                           | <b>0.64</b>              |
| 1.   | 0.82       |                                       |                          |
| 2.   | 0.79       |                                       |                          |
| 3.   | 0.88       |                                       |                          |
| 4.   | 0.88       |                                       |                          |
| 5.   | 0.91       |                                       |                          |
| 6.   | 0.86       |                                       |                          |

ตาราง 37 (ต่อ)

| ข้อ                               | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|-----------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 8. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม |            | 0.93                                  | 0.69                     |
| 1.                                | 0.82       |                                       |                          |
| 2.                                | 0.92       |                                       |                          |
| 3.                                | 0.78       |                                       |                          |
| 4.                                | 0.76       |                                       |                          |
| 5.                                | 0.92       |                                       |                          |
| 6.                                | 0.78       |                                       |                          |

$\chi^2 = 4694.59$ ,  $df = 1099$ ,  $p\text{-value} = 0$ ,  $SRMR = 0.050$ ,  $RMSEA = 0.074$ ,  $GFI = 0.76$ ,  
 $NFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.73$ ,  $PNFI = 0.91$ ,  $\chi^2/df = 4.27$



ตาราง 39 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดสัญญาทางจิตวิทยา

| ข้อ   | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|---|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>1. สัญญาเชิงความสัมพันธ์</b>   |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.88       | 0.89                                  | 0.74                     |
| 2.  | 0.89       |                                       |                          |
| 3.  | 0.80       |                                       |                          |
| <b>2. สัญญาแบบสมดุล</b>   |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.86       | 0.84                                  | 0.53                     |
| 2.  | 0.89       |                                       |                          |
| 3.  | 0.54       |                                       |                          |
| 4.  | 0.72       |                                       |                          |
| 5.  | 0.56       |                                       |                          |
| <b>3. สัญญาระยะเปลี่ยนรูป</b>   |            |                                       |                          |
| 1.  | 0.84       | 0.86                                  | 0.67                     |
| 2.  | 0.85       |                                       |                          |
| 3.  | 0.77       |                                       |                          |
| $\chi^2 = 204.71$ , $df = 41$ , $p\text{-value} = 0$ , $SRMR = 0.043$ , $RMSEA = 0.080$ , $GFI = 0.94$ ,<br>$NFI = 0.97$ , $CFI = 0.98$ , $TLI = 0.97$ , $AGFI = 0.90$ , $PNFI = 0.72$ , $\chi^2/df = 4.99$ |            |                                       |                          |

ตาราง 40 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดความพึงพอใจในงาน

| ข้อ   | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|---|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1. ด้านปัญญา  |            | 0.90                                  | 0.64                     |
| 1.  | 0.75       |                                       |                          |
| 2.  | 0.63       |                                       |                          |
| 3.  | 0.85       |                                       |                          |
| 4.  | 0.61       |                                       |                          |
| 5.  | 0.83       |                                       |                          |
| 6.  | 0.81       |                                       |                          |
| 7.  | 0.75       |                                       |                          |
| 2. ด้านอารมณ์   |            | 0.88                                  | 0.65                     |
| 1.  | 0.67       |                                       |                          |
| 2.  | 0.78       |                                       |                          |
| 3.  | 0.91       |                                       |                          |
| 4.  | 0.84       |                                       |                          |
| $\chi^2 = 125.91$ , $df = 26$ , $p\text{-value} = 0$ , $SRMR = 0.035$ , $RMSEA = 0.080$ , $GFI = 0.95$ ,<br>$NFI = 0.98$ , $CFI = 0.98$ , $TLI = 0.98$ , $AGFI = 0.91$ , $PNFI = 0.71$ , $\chi^2/df = 4.84$ |            |                                       |                          |

ตาราง 41 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

| ข้อ  | ค่าน้ำหนัก | ค่าความเชื่อมั่น<br>ในการวัดตัวแปรแฝง | ค่าเฉลี่ย<br>ความแปรปรวน |
|--|------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>1. ความขยันขันแข็ง</b>  |            |                                       |                          |
| 1.   | 0.71       | 0.83                                  | 0.62                     |
| 2.   | 0.89       |                                       |                          |
| 3.   | 0.76       |                                       |                          |
| <b>2. ความทุ่มเทในการทำงาน</b>   |            |                                       |                          |
| 1.   | 0.80       | 0.90                                  | 0.65                     |
| 2.   | 0.85       |                                       |                          |
| 3.   | 0.77       |                                       |                          |
| <b>3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน</b>   |            |                                       |                          |
| 1.   | 0.64       | 0.61                                  | 0.54                     |
| 2.   | 0.61       |                                       |                          |
| 3.   | 0.68       |                                       |                          |
| $\chi^2 = 84.56$ , $df = 17$ , $p\text{-value} = 1$ , $SRMR = 0.034$ , $RMSEA = 0.080$ , $GFI = 0.96$ , $NFI = 0.98$ ,<br>$CFI = 0.98$ , $TLI = 0.97$ , $AGFI = 0.92$ , $PNFI = 0.60$ , $\chi^2/df = 4.97$ |            |                                       |                          |



ภาคผนวก ซ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตาราง 42 แสดงการลงรหัสและจัดหมวดหมู่ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

| ประเด็นที่ศึกษา  | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|--|---|--|
| 1. ผลการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับตัวแปรที่พบในเชิงปริมาณ | 1. ประสิทธิภาพพนักงาน                           | 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ  |
|  |   | 2.สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี  |
|  |   | 3.สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานที่ทำงานสะอาด สวยงาม</li> <li>- วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีความพร้อม</li> <li>- วัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยให้ทำงานสะดวก รวดเร็ว</li> <li>- คอมพิวเตอร์ Notebook Internet สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงาน</li> <li>- มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้ทำงานเร็วขึ้น</li> <li>- มีระบบ DPIS ไม่ต้องเขียนใบลา ทำให้สะดวกขึ้น</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาเห็นความสามารถ</li> <li>- สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างอิสระ</li> <li>- มีบรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เครียด</li> <li>- เอื้อให้สมรรถนะในการทำงานของข้าราชการดีขึ้น</li> </ul> |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา              | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน      | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ   |
|------------------------------|--|---|
| 2. คุณภาพชีวิตใน<br>การทำงาน | 1. การทำงานที่มี<br>ความปลอดภัยและ<br>ส่งเสริมสุขภาพ | - ความเครียด ความกดดันจากงาน กฎ<br>ระเบียบ กฎเกณฑ์ จึงทำให้บุคลากร<br>ไม่ทุ่มเทในงาน<br><br>- สถานที่ทำงานไม่แออัดเกินไป รู้สึก<br>โปร่ง ทุกห้องติดแอร์ไม่ร้อนเกินไป<br><br>- การทำงานก็ต้องลงพื้นที่ ก่อให้เกิด<br>ความเสี่ยง รู้สึกไม่ปลอดภัยทำให้<br>ทำงานไม่เต็มที่ |
|                              | 2. การได้รับโอกาสใน<br>การพัฒนาศักยภาพ               | - สามารถตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องรอ<br>ผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความภูมิใจ<br><br>- ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนา<br>ตนเองได้ตลอดเวลา<br><br>- ได้ไปอบรม ประชุม สัมมนา และ<br>นำมาปรับใช้ในการทำงานเป็นการ<br>พัฒนาศักยภาพตนเอง  |
|                              | 3. การได้รับ<br>ความก้าวหน้า<br>ในการทำงาน           | - ได้ความก้าวหน้า ได้เลื่อนขั้นเลื่อน<br>ตำแหน่ง ทำให้พร้อมที่จะอุทิศและ<br>ทุ่มเทในการทำงาน<br><br>- หัวหน้าเห็นศักยภาพ มอบหมายงาน<br>ใหม่ ๆ ได้เรียนรู้ทำให้มีประสบการณ์<br><br>- ได้เลื่อนระดับตามสายงาน<br>ได้รับความก้าวหน้า                                       |
|                              | 4. ธรรมเนียมในองค์กร                                 | - ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ทำให้ยินดี<br>ที่จะปฏิบัติงานกับผู้เข้ารับบริการ<br><br>- องค์กร เน้นเรื่องความซื่อสัตย์เป็นเรื่อง<br>สำคัญ ทำให้ชีวิตข้าราชการรู้สึก   |



ปลอดภัย และทำให้ตั้งใจทำงาน

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|-----------------|---|--|
|                 | 5. ความสมดุล<br>ระหว่างชีวิตกับ<br>การทำงาน     | - ไม่มีภาวะเครียดเรื่องลูกส่งผลให้<br>สามารถทำงานประจำได้เต็มที่<br><br>- การยืดหยุ่นเวลาปฏิบัติงานทำให้ทำงาน<br>เต็มที่มากกว่าการไม่ยืดหยุ่น เพราะมองผล<br>ของงาน ไม่ใช่เวลาทำงาน<br><br>- วันหยุด ค่อนข้างยืดหยุ่น นี่คือนิสัยที่<br>สำคัญทำให้มีเวลามากขึ้น ทำให้มีพลัง<br>ในการทำงาน |
|                 | 6. การบูรณาการ<br>ทางสังคม                      | - รัฐบาลสามารถทำงานที่เป็นประโยชน์<br>เกิดประโยชน์กับสังคม ทำให้อยู่ในระบบ<br>ได้จนถึงปัจจุบัน<br><br>- ได้ทำงานตอบสนองผู้รับบริการ<br>ทำให้ผู้รับบริการมีความสุข มันคือหน้าที่<br>ที่ทำให้รู้สึกมีความสุข รู้สึกสนุกแล้ว<br>อยากไปต่อกับองค์กร อยากพัฒนา                                |
|                 | 7.การทำงานร่วมกัน                               | - เพื่อนร่วมงาน มีผลทำให้เราอยาก<br>ทำงาน<br><br>- การทำงานเป็นทีม สามารถช่วยให้<br>บุคลากรพร้อมที่จะทำงานด้วยความ<br>เต็มที่และเต็มใจ<br><br>- เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดี<br>ทำให้อยู่กับงาน ได้ทำงานเต็มที่  |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา         | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความเชื่อมั่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|-------------------------|---|--|
|                         | 8. ค่าตอบแทน<br>ที่เพียงพอและ<br>เป็นธรรม         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการของพ่อแม่ ลูก และในวัยเกษียณ ทำให้มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน</li> <li>- รายได้ สวัสดิการ รักษาพยาบาล ทำให้ทุ่มเททำงาน ทำให้มีความสุข</li> <li>- สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ได้มาตรฐานเพราะว่านอกกระบบราชการเศรษฐกิจไม่ดี</li> </ul>   |
| 3. สัญญาทาง<br>จิตวิทยา | 1. สัญญาเชิงสัมพันธ์                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เอาความรู้ที่เรามีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะส่วนราชการให้สิ่งที่มีประโยชน์กับเรา ให้เงินเดือน</li> <li>- ในเมื่อองค์กรให้เราแล้ว เราก็เต็มที่จะกับองค์กร เราคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ</li> <li>- ความคาดหวัง คือ ความมั่นคงในอาชีพ การรับราชการมันสร้างความมั่นคงในอาชีพ งานที่เราได้รับมอบหมายไม่ว่าจะยากหรือง่าย ก็จะตั้งใจทุ่มเททำงาน</li> </ul>                  |
|                         | 2. สัญญาแบบสมดุล                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรามีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้รองรับภารกิจ ขณะปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น หรือความเจริญก้าวหน้าก็ตรงกับที่ตั้งเป้าหมายไว้</li> <li>- คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบรรจุรับราชการก็ต้องมีความก้าวหน้าในหน้าที่ และปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมาโดยตลอด</li> <li>- ได้รับมอบหมายงานต่าง ๆ จะตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน จนได้รับรางวัลสนับสนุนภารกิจหลักของกรม</li> </ul> |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา         | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|-------------------------|--|--|
|                         | 3. สัญญาระยะ<br>เปลี่ยนรูป                       | - มีการปรับปรุงโครงสร้าง บางคนกลัวว่า<br>จะต้องมีการบังคับให้โยกย้ายสถานที่<br>ทำงาน ทำให้เกิดความเครียด   |
| 4. ความพึงพอใจ<br>ในงาน | 1. ด้านอารมณ์                                    | - พึงพอใจมาก เพราะงานที่ทำตรงกับ<br>ทัศนคติ<br><br>- มีความสุขในการทำงานมาก<br><br>- พึงพอใจที่สามารถช่วยให้ผู้รับบริการ<br>ได้ข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างแท้จริงถึงแม้ว่า<br>จะยากลำบาก แต่ทำให้รู้สึกมีคุณค่า |
|                         | 2. ด้านปัญญา                                     | - พึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน การทำงาน<br>เป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจในการ<br>ทำงาน<br><br>- พึงพอใจในงานที่ทำ เพราะพัฒนา<br>ศักยภาพให้มีตนเองให้มีความรู้<br>ที่กว้างมากขึ้น                                  |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา  | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน             | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ   |
|--|---|---|
| 2. ผลการวิเคราะห์<br>ที่นอกเหนือจากผล<br>การวิเคราะห์ตัว<br>แปรที่พบในเชิง<br>ปริมาณ | 1. คุณลักษณะของข้าราชการที่มีความ<br>ยึดมั่นผูกพันในงาน     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ข้าราชการยอมทุ่มเทอุทิศตนทั้งแรงใจแรงกายในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ต้องมีความซื่อสัตย์ ถ้าไม่มีความซื่อสัตย์ประชาชนจะถูกเอาใจเอาเปรียบ</li> </ul>                             |
|  | 2. คุณลักษณะของผู้นำที่ก่อให้เกิด<br>ความยึดมั่นผูกพันในงาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา คือ สิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากร มีความทุ่มเทในการทำงาน</li> <li>- หัวหน้างานต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี</li> <li>- จะต้องมีความใส่ใจ เข้าอกเข้าใจและรับฟังผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- ต้องเข้าใจแก่นแท้ นโยบายของผู้บริหาร นโยบายองค์กร</li> </ul> |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา                                       | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|---|--|--|
| 3. แนวทางการ<br>เสริมสร้างความ<br>ยืดหยุ่นผูกพันในงาน | 1. ประสพการณ์<br>พนักงาน                         | 1. สภาพแวดล้อม<br>ทางกายภาพ  |
|   |  | 2. สภาพแวดล้อม<br>ทางเทคโนโลยี   |
|   |  | 3. สภาพแวดล้อม<br>ทางวัฒนธรรม  |
|   |  | - ต้องจัดสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน<br>ให้โปร่ง สบาย ไม่แออัด   |
|   |  | - สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน   |
|   |  | - สถานที่ทำงานต้องสะอาด  |
|   |  | - ต้องมีการสนับสนุนอินเทอร์เน็ต หรือ<br>คอมพิวเตอร์ในการทำงานให้บุคลากร<br>จะได้ตั้งใจทำงานเต็มที่     |
|   |  | - จัดให้มีเทคโนโลยี Application ระบบ<br>ต่าง ๆ มาช่วยในการทำงาน ทำให้สะดวก<br>ช่วยพัฒนาในการทำงาน      |
|   |  | - ต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น<br>หรือให้อิสระในการทำงาน  |
|   |  | - การมีระบบการสอนงาน หรือมีพี่เลี้ยง   |
|   |  | - หัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้เกิด<br>วัฒนธรรมมันเป็นการปรับเปลี่ยน<br>พฤติกรรมที่มันจะต้องใช้เวลานาน |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา              | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน     | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|------------------------------|--|--|
| 2. คุณภาพชีวิต<br>ในการทำงาน | 1. การทำงานที่มี<br>ความปลอดภัย<br>และส่งเสริมสุขภาพ | - การประเมินสุขภาพจิตหรือพบกับ<br>นักให้คำปรึกษา การจัดตั้งศูนย์พักใจ<br>- การกำหนดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรม<br>เตรียมแผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน   |
|                              | 2. การได้รับโอกาส<br>ในการพัฒนา<br>ศักยภาพ           | - การจัดฝึกอบรมแบบ onsite และ online<br>การสอนงาน การเรียน E-Learning การใช้<br>ระบบตัวต่อตัว พี่สอนน้อง<br>- มีแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็น<br>ระบบ<br>- การอบรมพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ<br>เช่น หลักสูตรสายงานหลัก สายงานสนับสนุน |
|                              | 3. การได้รับ<br>ความก้าวหน้า<br>ในการทำงาน           | - มีเกณฑ์ในการคัดเลือก การเลื่อนระดับอย่าง<br>ชัดเจน เหมาะสมและตรวจสอบได้<br>- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ<br>ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนและเป็นธรรม<br>- มีการย้ายให้ข้าราชการออกไปดำรงตำแหน่ง<br>สูงขึ้น เพื่อให้สู่ระดับผู้อำนวยการ |
|                              | 4. ธรรมเนียม<br>ในองค์กร                             | - ต้องแสดงให้เห็นว่าบริหารงานด้วยความ<br>โปร่งใส ตามระเบียบที่กำหนด โดยเฉพาะเรื่อง<br>การบริหารงานบุคคล<br>- ปฏิบัติตามกฎหมาย ทำให้สบายในการ<br>ทำงาน ทำให้มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยไม่ต้อง<br>กังวล                                      |



ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความเชื่อมั่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ  |
|-----------------|---|--|
| พอใจในงาน       | 5.ความสมดุล<br>ระหว่างชีวิตกับการ<br>ทำงาน        | - จัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและ<br>ความผูกพันของบุคลากร<br><br>- มีสถานที่พักผ่อน เช่น ห้องสตูดิโอ ห้องดูหนัง<br>ห้องฟังเพลง<br><br>- มีเวลาดูงานที่ยืดหยุ่น เพื่อจะมีเวลาในการดูแล<br>ครอบครัว  |
|                 | 6.การบูรณาการ<br>ทางสังคม                         | - ต้องปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงาน เพราะ<br>งานราชการทำเพื่อประชาชน ข้าราชการจะรู้สึก<br>ภูมิใจในหน้าที่ บทบาทของตนเอง<br><br>- นโยบายองค์กรเองต้องชัดเจนให้ประชาชนได้<br>ประโยชน์จริง ๆ จะทำให้ข้าราชการรับรู้ว่างาน<br>ของเขามีประโยชน์ต่อผู้อื่น |
|                 | 7.การทำงาน<br>ร่วมกัน                             | - ต้องให้การยอมรับ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่<br>ที่ต้องการการยอมรับในที่ทำงาน<br><br>- ในทีมต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน<br><br>- หัวหน้าต้องมอบหมายงานที่เท่าเทียมกัน<br>และปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติที่เท่าเทียมเพื่อไม่ให้ทีม<br>เกิดความแตกแยก           |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา         | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ   |
|-------------------------|--|---|
|                         | 8. ค่าตอบแทน<br>ที่เพียงพอและ<br>เป็นธรรม        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดตัวชี้วัด ควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและควรมีแรงผลการประเมินที่เป็นการพัฒนาอย่างแท้จริง ปราศจากอคติ</li> <li>- ต้องมีบรรทัดฐานเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินผลงาน</li> <li>- จัดให้มีเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีความเสี่ยงในการทำงาน และกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างชัดเจน</li> </ul> |
| 3. สัญญา<br>ทางจิตวิทยา | 1. สัญญา<br>เชิงสัมพันธ์                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้รางวัล ค่าตอบแทนเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมกับที่ข้าราชการทุ่มเททำงาน</li> <li>- การให้ความมั่นคงในการทำงาน ถึงแม้ค่าตอบแทนจะน้อยแต่ก็ทำให้รู้สึกมีความสุข และสามารถใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพ</li> </ul>   |
|                         | 2. สัญญา<br>แบบสมดุล                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความก้าวหน้าในอาชีพทำให้ข้าราชการมีความสุขและทุ่มเทในการทำงาน</li> <li>- หากมีผลปฏิบัติราชการที่ทำให้งานของกรมเกิดประสิทธิภาพ ควรพิจารณาให้ทุนอบรมต่างประเทศ</li> </ul>  |

ตาราง 41 (ต่อ)

| ประเด็นที่ศึกษา         | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน | ตัวอย่างพฤติกรรม/<br>ลักษณะการดำเนินการ   |
|-------------------------|--|---|
|                         | 3. สัญญาระยะ<br>เปลี่ยนรูป                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การย้ายกลับภูมิลำเนา เพื่อให้ข้าราชการได้อยู่กับครอบครัว ได้ดูแลครอบครัว เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน</li> <li>- เมื่อมีการพิจารณาโยกย้ายควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างส่วนราชการกับข้าราชการ</li> </ul>  |
| 4. ความพึงพอใจ<br>ในงาน | 1. ด้านอารมณ์                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความรู้สึกรักในงาน มีความสุขและทุ่มเทในงาน</li> <li>- การทำงานที่ช่วยเหลือประชาชนที่มีความทุกข์ ทำให้รู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานราชการเพราะเป็นงานที่มีคุณค่า</li> </ul> |
|                         | 2. ด้านปัญญา                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการพัฒนา</li> <li>- มอบหมายงานสำคัญ</li> <li>- การให้ความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน</li> </ul>   |

## ประวัติผู้เขียน

|              |  |
|--------------|--|
| ชื่อ-สกุล    | สุภาภรณ์ ผลบุญ   |
| สถานที่เกิด  | สงขลา  |
| วุฒิการศึกษา | ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาจิตวิทยาองค์การ<br>ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา<br>ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ |

