



รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร A Quality of Work Life Model of Silpakorn University Employees

Received: August 20, 2019

Revised: October 1, 2019

Accepted: October 16, 2019

นุชนรา รัตนศิริประภา*

Nuchnara Rattanasiraprapha

นพดล เจนอักษร**

Nopadol Chenaksara

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร และ (2) นำเสนอรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยมี 4 ประเภท คือ (1) แบบวิเคราะห์เนื้อหา (2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (3) แบบสอบถามความคิดเห็น และ (4) แบบยืนยันรูปแบบกลุ่มตัวอย่างมี 3 กลุ่ม คือ (1) คณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหาร/เลขานุการคณะ จำนวนทั้งสิ้น 25 คน (2) พนักงานสายวิชาการและพนักงานสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 461 คน และ (3) ตัวแทนสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เป็นคณะกรรมการในสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวนทั้งสิ้น 15 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร มี 7 องค์ประกอบ 68 ตัวแปรสังเกต คือ (1) การบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน 33 ตัวแปรสังเกต (2) ความผูกพันในงาน 14 ตัวแปรสังเกต (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5 ตัวแปรสังเกต (4) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 5 ตัวแปรสังเกต (5) ภาพลักษณ์องค์กร 3 ตัวแปรสังเกต (6) มนุษย์สัมพันธ์ 5 ตัวแปรสังเกต และ (7) การพัฒนาตนเอง 3 ตัวแปรสังเกต

2. รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างเจ็ดองค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและข้อค้นพบงานวิจัย คือ (1) ความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 91.42 (2) ความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 98.08 (3) ความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 และ (4) ความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100

คำสำคัญ : คุณภาพชีวิตการทำงาน/ พนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



Abstract

This research design used both of quantitative and qualitative methodology. The research purposes were to: (1) analyze the components of Quality of Work Life of Silpakorn University Employees and 2) propose the Quality of Work Life Model of Silpakorn University Employees. The 4 instruments employed for data collection were a content analysis form, a semi-structured interview, an opinionnaire and a confirmatory model form. The 3 samples were as: (1) deans, 5 vice-deans, assistants to the dean, administrative practitioners, secretaries in totally of 25, (2) Academic employees and supporting employees, in totally of 461, and (3) 8 academic representatives and supporting representatives who were the committee in faculty senate of Silpakorn University, in totally of 15. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and path analysis.

The research findings revealed that: 1) The components of Quality of Work Life of Silpakorn University Employees consisted of 7 components 68 observed-variables which were; (1) Quality of Work Life Management with 33 observed-variables, (2) Job Commitment with 14 observed-variables, (3) Work Environment with 5 observed-variables, (4) Autonomous Performance with 5 observed-variables, (5) Organizational Branding with 3 observed variables, (6) Human Relation with 5 observed-variables and, (7) Self Development with 3 observed-variables. 2) The Quality of Work Life Model of Silpakorn University Employees was a causal model between seven components that in accordance with theories and research findings of (1) propriety standards in 91.42% (2) feasibility standards by 98.08% (3) utility standards by 100% and (4) accuracy standards by 100%

Keywords : Quality of Work Life/ Silpakorn University Employees

บทนำ

บริบทการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกในรูปแบบโลกไร้พรมแดน (Borderless World) โลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเป็นสากล (Internationalization) ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) การพัฒนาเปลี่ยนแปลงสู่ศตวรรษที่ 21 (21st Century Transformation) และกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 4.0 นับเป็นแรงผลักดันและความท้าทายที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมืองและการศึกษา ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักใน ความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างและพัฒนา “คน” ให้พร้อมครบทั้ง “คุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการ



ทำงานที่ดี” เพราะคนเป็นทั้งเหตุ ปัจจัย และผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างแท้จริง ในการขับเคลื่อนประเทศโดยใช้กำลังคนเป็นฐานตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2018: 1-21) เพื่อสร้างความ “มั่นคง” แก่กำลังคนให้มี หลักประกันชีวิตที่ดี ได้ทำงานที่มีคุณค่า ได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย มีการจ้างงานที่เป็นธรรม มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีแรงงานสัมพันธ์ ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม มีศักยภาพได้มาตรฐานสากล และเพื่อความ “มั่งคั่ง” แก่กำลังคนให้มีรายได้สูง มีผลิตภาพแรงงานสูง นำไปสู่ความ “ยั่งยืน” แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ 1) Productive Manpower (พ.ศ.2560-2564) โดยจัดอุปสรรคด้านแรงงาน เร่งพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นสากล มุ่งเน้นให้แรงงานได้รับความคุ้มครองทางสังคม มีความปลอดภัย ส่งเสริม และพัฒนากำลังคนให้มีทักษะ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์สูงขึ้น สร้างระบบการจ้างงานที่เอื้อต่อแรงงานสูงวัย อย่างครบวงจร 2) Innovation Workforce (พ.ศ.2565-2569) โดยการพัฒนาแรงงานให้สามารถนำหรือประยุกต์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพ เพิ่มการพัฒนากำลังคนให้มีทักษะ STEM มากขึ้น พร้อมปรับปรุง กฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นรองรับรูปแบบการจ้างงานใหม่ในยุคดิจิทัล เร่งพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อมทำงาน ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม 3) Brain Power (พ.ศ.2570-2574) เพิ่มจำนวนกำลังคนที่มีทักษะ STEM มีสมรรถนะและ ความสามารถในการใช้ความรู้และสติปัญญาในการทำงานที่มีมูลค่าและคุณค่าสูง และประเทศหลุดพ้นจากการมี รายได้ปานกลาง และ 4) Creative Workforce (พ.ศ.2575-2579) โดยสร้างกำลังคนให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีทักษะในการวิจัย และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

จากการประมวลรายงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลของมหาวิทยาลัยศิลปากร นับตั้งแต่ มหาวิทยาลัยศิลปากรได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยสรุปปัญหาได้ 10 ประการ คือ (1) การทำงานและการพัฒนางานตามพันธกิจต่าง ๆ ยังมีการเปลี่ยนแปลงน้อย (2) บุคลากรทั้งสายบริหาร วิชาการ และสนับสนุน ส่วนหนึ่งยังมีการปรับตัว การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีการทำงานให้ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับน้อย (3) บุคลากรส่วนหนึ่งสนใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และมีความตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับน้อย (4) วัฒนธรรมการทำงานส่วนใหญ่ยังยึดระบบราชการ (5) หน่วยงาน ส่วนหนึ่งยังไม่มีวางแผนพัฒนาคนรุ่นใหม่เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหาร หรือเตรียมการปฏิบัติงานแทนผู้ที่ จะเกษียณอายุ (6) การบังคับใช้ข้อกำหนดเรื่องมาตรฐานภาระงานเพื่อให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงาน สร้างองค์ความรู้ อย่างต่อเนื่อง และนำไปขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร (7) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การทำความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติใหม่ ๆ ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (8) ควรลดขั้นตอนในการทำงาน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาสภาพแวดล้อมและกายภาพเพื่อเอื้อต่อบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข (9) บุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุน ทุกคน ส่วนหนึ่งยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ และ (10) ทุกคนมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการและสายสนับสนุน แต่ยังไม่ชัดเจนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเท่าที่ควร สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ศิลปากร (Council of Silpakorn University Office, 2017) จากบทนำและปัญหาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนชัดเจนว่า



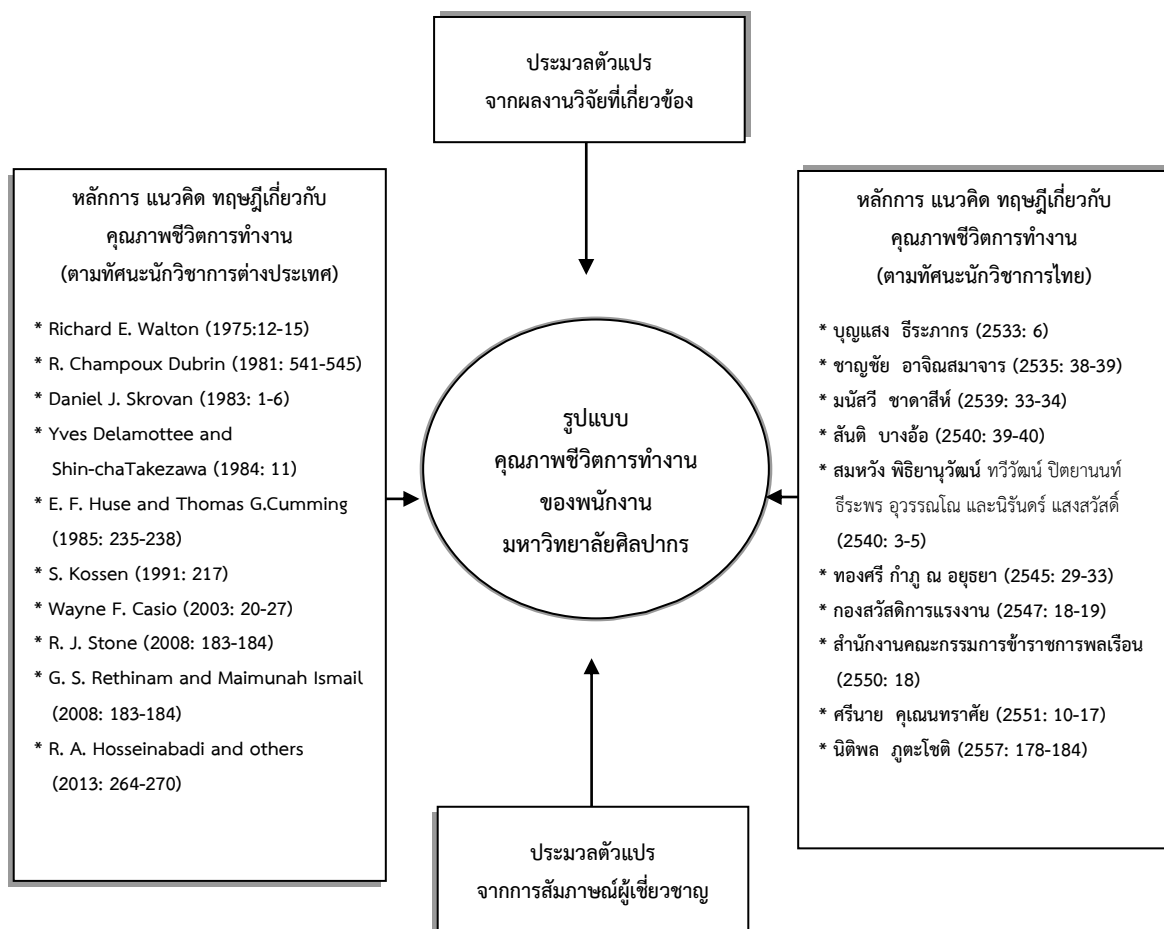
คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคคลในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยจึงจัดทำวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยหวังว่าข้อค้นพบนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

กรอบแนวคิดของการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 : กรอบแนวคิดของการวิจัย



จากแผนภูมิที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบภาพชีวิตการทำงานตามกรอบแนวคิดของการวิจัยทั้งสามส่วน สรุปรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการต่างประเทศและไทย สรุปรายละเอียดได้ 17 องค์ประกอบ คือ (1) การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) (2) สภาพการทำงานที่ดีมีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions) (3) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) (4) โอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง (Immediate Opportunity to Use and Develop Human Capacities) (5) การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Integration in the Work Organization) (6) สิทธิส่วนบุคคล (Constitutional in the Work Organization) (7) จังหวะชีวิต (Work and the Total Life Space) (8) ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (The Social Relevance of the Work Life) (9) ความอาวุโส (Seniority in Employment) (10) ความยุติธรรมในการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (Equity, justice and grievance handling) (11) การเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Dignity) (12) ความน่าท้าทายของงาน (Challenge of Work Content) (13) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรและองค์กร (Communication) (14) องค์ประกอบหรือโครงสร้างขององค์กร (Organizational Identification) (15) เสถียรภาพในการเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining) (16) สุขภาพทางกาย/สุขภาพจิต/สังคม (Physical/Mental/Social Health) และ (17) องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Organizational Quality)

2. ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการวิจัยของทั้งนักวิชาการต่างประเทศและไทย สรุปรายละเอียดได้ 11 องค์ประกอบ คือ (1) ความมั่นคงในงาน (Job Security) (2) สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย (Safe Environment) (3) ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable Compensation) (4) ความภาคภูมิใจ (Pride) (5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation) (6) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) (7) การแก้ปัญหาคัดแย้ง (Conflict Resolution) (8) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและองค์กร (Communication in Organization) (9) ความมีสุขภาพดี (Wellness) (10) ความสมดุลของชีวิต (Total Life Space) และ (11) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Relevance)

3. ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญจาก 5 คณะวิชา สรุปรายละเอียดได้ 6 องค์ประกอบ คือ (1) ค่าจ้างและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ยุติธรรม (Fair Pay and Fringe Benefits) (2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Environment) (3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Job Security) (4) สิทธิและศักดิ์ศรีในการทำงาน (Constitutionalism and Dignity) (5) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) และ (6) ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work)



วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเป็นสองส่วน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิจัย (Research Process)

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการ ดังนี้ (1) วอลตัน (Walton, 1975: 12-15) (2) ดูบริน (Dubrin, 1981: 541-515) (3) สโครเวน (Skrovan, 1983: 1-6) (4) เดลามอทท์ และทาเกซาว่า (Delamotte and Takezawa, 1984: 11) (5) ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse and Cumming, 1985: 235-238) (6) คอสเซิน (Kossen, 1991: 217) (7) คาสิโอ (Casio, 2003: 20-27) (8) สโตน (Stone, 2008: 183-184) (9) เรทินัมและมัยมูนา (Rethinam and Ismail, 2008: 183-184) (10) ฮอสเซมินาบาบิและคณะ (Hosseiminababi and others, 2013: 264-270) (11) บุญแสง ชีระภากร (Teraphakorn, 1990: 6) (12) ขาญชัย อาจินสมัจจาร (Ar-jinsamajarn, 1992: 38-39) (13) มนัสวี ชาดาสรี (Chadasri, 1996: 33-34) (14) สันติ บางอ้อ (Bangor, 1997: 39-40) (15) สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อธิระพร อูรรณ โณ และนิรันดร์ แสงสวัสดิ์ (Pitiyanuwat, Pitayanon, U-wanno and Sangsawat, 1997: 3-5) (16) ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (Kampoo Na Ayuthaya, 2002: 29-33) (17) กองสวัสดิการแรงงาน (Labor Welfare Division, 2004: 18-19) (18) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service, 2005: 18) (19) ศรีนาย คุณนทราศัย (Kunanetrasai, 2008: 10-17) และ (20) นิติพล ภูตะโชติ (Phutachot, 2014: 178-184)

1.2 ประมวลตัวแปรจากข้อ 1 ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารและผู้เชี่ยวชาญจาก 5 คณะวิชา รวมทั้งสิ้น 25 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์

ขั้นที่ 2 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังนี้

2.1 สังเคราะห์ ประมวลและสรุปตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้งหมดอีกครั้ง และใช้เป็นกรอบหรือขอบเขตในการสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยประเภท แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ โดยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับ คือ สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็น นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้ออกแบบไว้ และวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2.2 นำผลการวิเคราะห์ข้อ 2.1 มาร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากรตั้งต้น (Propose Model) โดยวิธีพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรายคู่เทียบกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สนับสนุนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงตรรกขององค์ประกอบ



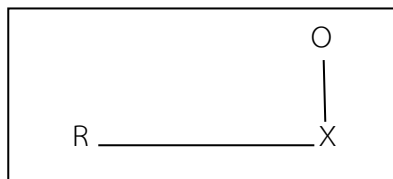
2.3 ตรวจสอบความสอดคล้องหรือความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 (Student) (Jöreskog & Sörbom, 1996: 171-200) โดยวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis with LISREL: PAL) และนำเสนอเป็นสรุปรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Conclusion Model)

2.4 ตรวจสอบยืนยัน (Verification) รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (Propriety Standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) และความถูกต้อง (Accuracy Standards)

2. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

2.1 แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (The-One-Short, Non-experimental Case Study) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

2.2 ประชากร

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ประชากรในการสัมภาษณ์ในขั้นนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารและผู้เชี่ยวชาญจาก 5 คณะวิชา คือ คณะอักษรศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะวิซาละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน

ขั้นที่ 2 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังนี้

1. ประชากรในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 5 คณะวิชา รวมทั้งสิ้น 1,222 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ จำนวน 652 คน และสายสนับสนุน จำนวน 570 คน

2. ประชากรในการตรวจสอบยืนยันรูปแบบด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research: EFR) คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เป็นคณะกรรมการสภาคณาจารย์และพนักงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร รวมทั้งสิ้น 42 คน จำแนกเป็นกรรมการสายวิชาการ จำนวน 24 คน และกรรมการสายสนับสนุน จำนวน 18 คน



2.3 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ในขั้นนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารและผู้เชี่ยวชาญจาก 5 คณะวิชา ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คณะวิชาละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกตัวอย่างที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ (2) มีประสบการณ์การบริหารองค์การในตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบาย/ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับกลาง ขององค์กร ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ (3) เป็นคณาจารย์/อาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี

ขั้นที่ 2 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร คือ

1. กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในห้าคณะวิชา รวมทั้งสิ้น 461 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ จำนวน 225 คน และสายสนับสนุน จำนวน 236 คน ซึ่งได้มาโดย (1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และ (2) เลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามคณะวิชา (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

คณะวิชา \ บุคลากรสาย	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	วิชาการ	สนับสนุน	รวม	วิชาการ	สนับสนุน	รวม
คณะอักษรศาสตร์	141	75	216	44	35	84
คณะศึกษาศาสตร์	195	103	298	62	47	118
คณะวิทยาศาสตร์	154	112	266	49	52	104
คณะเภสัชศาสตร์	103	105	208	33	48	82
คณะวิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	116	118	234	37	54	93
รวม	709	513	1,222	225	236	461

2. บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เป็นคณะกรรมการสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร รวมทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดย 1. กำหนดจำนวนเป็นกรรมการสายวิชาการ 8 คน และกรรมการสายสนับสนุน 7 คน และ 2. กำหนดคุณสมบัติกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (1) วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ (2) เป็นคณาจารย์หรือพนักงานของมหาวิทยาลัยศิลปากรไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ (3) มีตำแหน่งวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ (4) มีประสบการณ์การบริหารองค์การในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับกลาง/ผู้บริหารระดับต้นขององค์กร



2.4 ตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทของบุคลากร

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลหรือตัวแปรจากทั้งสามส่วนตามแผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย และสรุปรายละเอียดตัวแปรที่ศึกษา

2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลขั้นนี้ คือ (1) แบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ (2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structural interview)

ขั้นที่ 2 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร เครื่องมือวิจัยในขั้นนี้ ประกอบด้วย (1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับตามแนวคิดลิเคิร์ต (Likert's rating scale) และ (2) แบบตรวจยืนยันรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม

2.6 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ดำเนินการดังนี้

1. ประมวลตัวแปรจากผลการวิเคราะห์เอกสาร และใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

2. สร้างและนำเสนอแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารและผู้เชี่ยวชาญระดับคณะวิชา 5 คณะตามที่ออกแบบไว้

ขั้นที่ 2 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้เครื่องมือการวิจัยสองประเภท คือ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบยืนยันรูปแบบ รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ดำเนินการสร้างและพัฒนา ดังนี้

(1) กำหนดค่าน้ำหนักระดับความสำคัญของตัวแปร ดังนี้

ค่าน้ำหนัก	5	หมายถึง	ระดับความสำคัญของตัวแปรมากที่สุด
	4	หมายถึง	ระดับความสำคัญของตัวแปรมาก
	3	หมายถึง	ระดับความสำคัญของตัวแปรปานกลาง
	2	หมายถึง	ระดับความสำคัญของตัวแปรน้อย
	1	หมายถึง	ระดับความสำคัญของตัวแปรน้อยที่สุด



(2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็น โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาค่าความสอดคล้องหรือค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้อง พบว่าค่าความตรงของเครื่องมือเท่ากับ 0.8-1.00

(3) ทดลองใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนจากห้าคณะวิชา คณะวิชาละ 6 คน จำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1974: 161) พบว่าค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นเท่ากับ .9783

(4) นำแบบสอบถามความคิดเห็นเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในห้าคณะวิชา จำนวนทั้งสิ้น 461 คน

(5) รวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งหมดและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยสถิติวิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

2. แบบยืนยันรูปแบบ (Confirmatory model form) ดำเนินการ ดังนี้

(1) ยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบตั้งต้น (Propose Model) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรายคู่เทียบกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบงานวิจัยที่สนับสนุนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงตรรก

(2) ยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบสรุป (Conclusion Model) โดยพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ด้วยวิธีวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

(3) ยืนยันรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิเทคนิคชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research: EFR) โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (Propriety Standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) และความถูกต้อง (Accuracy Standards)

2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ คือ

(1) สถานภาพ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage: %)

(2) ระดับความสำคัญตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้ คือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) นำค่ามัชฌิมเลขคณิตเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้



ค่ามัธยฐานเลขคณิต 4.50 - 5.00	หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่ามัธยฐานเลขคณิต 3.50 - 4.49	หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมาก
ค่ามัธยฐานเลขคณิต 2.50 - 3.49	หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
ค่ามัธยฐานเลขคณิต 1.50 - 2.49	หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับน้อย
ค่ามัธยฐานเลขคณิต 1.00 - 1.49	หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) สกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) หมุนออร์โธกอนอล (Orthogonal) วิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) กำหนดเป็นองค์ประกอบตามเกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก 0.55 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ 3 ตัวแปรขึ้นไป

4. การวิเคราะห์รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล (Path Analysis with LISREL: PAL)

5. การวิเคราะห์แบบยืนยันรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 68 ตัวแปรสังเกต คือ (1) การบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work life Management) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 33 ตัวแปร (2) ความผูกพันในงาน (Job Commitment) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 14 ตัวแปร (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร (4) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomous Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร (5) ภาพลักษณ์องค์กร (Organizational Branding) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร (6) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร และ (7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบทั้งเจ็ดองค์ประกอบนี้มีความเหมาะสมตามเหตุผลของทุกตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน สามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบการวิจัยของทั้งนักวิชาการ นักบริหารองค์ประกอบประเภทแสงและไม่แสงกำไร เพราะความสำเร็จการบริหารองค์การ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจัดการใด ๆ ย่อมอยู่ในกรอบของการดำเนินการภายใต้อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหาร คือ บุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์ และการบริหาร ซึ่งทรัพยากรการบริหารที่สำคัญลำดับต้น คือ คนหรือบุคลากรซึ่งเป็นต้นทางของการดำเนินการกิจ

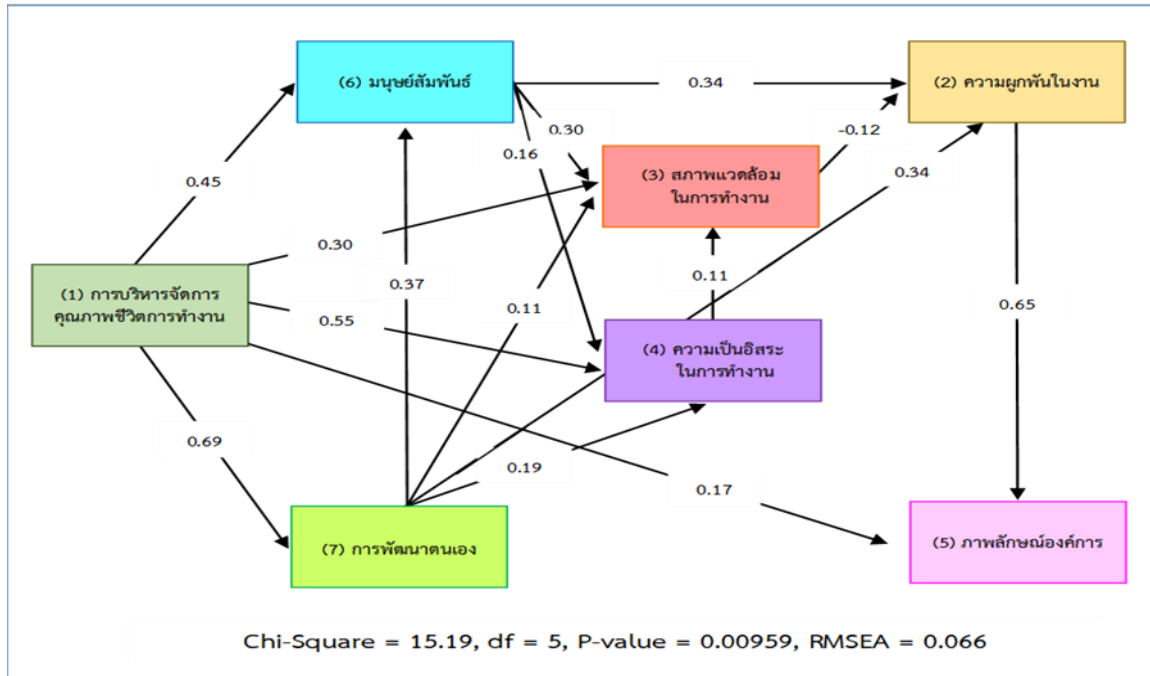


ขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะเต็มใจทุ่มเท รับผิดชอบต่อองค์กรและอยู่กับองค์กรนาน ก่อเกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพกายและสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สโครแวน (Skrovan, 1983:492) กอร์ดอน (Gordon, 1991: 635-637) กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron, 1995: 647) ซึ่งกล่าวประโยชน์สูงสุดของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนี้ 1) สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน 2) ลดอัตราการขาดงานและการเปลี่ยนพนักงาน 3) ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น 4) ลดต้นทุนค่ารักษาพยาบาลและประกันสุขภาพ และ 5) ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอดเกทส์ (Hodgett, 1993: 192) ดูบริน (Dubrin, 1981: 513) ที่สรุปปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) รายได้บนพื้นฐานของมรรยาท (2) การได้รับสิทธิประโยชน์ตามความคาดหวังของพนักงาน (3) ความมั่นคงในการทำงาน (4) การให้พนักงานมีทางเลือกเวลาทำงานที่คล่องตัว (5) การได้รับการดูแลด้านความเครียดจากการทำงาน (6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และ (7) ระเบียบประชาธิปไตยในการทำงาน และเป็นไปตามผลการวิจัยของ กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron, 1995: 647) เฮร์เบิร์ต (Herbert, 2005: 34-40) เวเลซ (Valez, 2005: 380-384) เฮย์กรุป (Hay-Group, 2012) ชอร์ และ มาร์ติน (Shore and Martin, 2012: 77) อารีฟ และไอลาส (Arif and Ilyas, 2013: 282-298) อาร์มาแซด (Almarshad, 2015: 143) ได้ประมวลปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จไว้ทั้งสิ้น 10 ปัจจัย คือ (1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) (2) โอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement) (3) องค์กรและการจัดการ (Company and Management) (4) ค่าจ้าง (Wages) (5) ลักษณะของงาน (Intrinsic Aspects of the Job) (7) ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) (8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) (9) สภาพการทำงาน (Working Condition) และ (10) สวัสดิการ (Benefit) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไทย คือ มาริน จันทรวงศ์ (Chantawong, 2013: 111-118) ไยอนงค์ ทิมสุวรรณ (Timsuwan, 2008: 3) กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (Yodwisitsak, 2004: 749-767) และ นพดล ฤทธิโสสม (Rittisom, 2016: 749-767) ซึ่งได้ข้อค้นพบโดยสรุปว่าองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work life Management) (2) ความผูกพันในงาน (Job Commitment) (3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) (4) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomous Performance) (5) ภาพลักษณ์องค์กร (Organizational Branding) (6) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) และ (7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)



2. รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างเจ็ดองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน และรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

จากแผนภูมิที่ 1 สามารถอธิบายสมการโครงสร้าง (Structural Equations) 6 สมการ ดังนี้

สมการที่ 1 ชัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ และการพัฒนาตนเอง ร่วมกันส่งอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในงาน ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 65 ทั้งนี้เพราะบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งสะท้อนว่าบุคลากรส่วนใหญ่รักและผูกพันในงาน ตั้งใจและเต็มใจทำงาน มีความสุขในการทำงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง สอดคล้องกับเฮอร์ริค และไมเคิล (Herrick and Michael, 1975: 63-67) ว่าวัฒนธรรมการทำงานบนหลักการที่ดี คือหลักความปลอดภัย หลักความเสมอภาค หลักปัจเจกบุคคล และหลักประชาธิปไตย ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับข้อค้นพบของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cumming, 1985: 198-199) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีมี 8 องค์ประกอบ คือ ค่าตอบแทน (Adequate and Fair Compensation) สิ่งแวดล้อม (Safe and Healthy Environment) พัฒนาความสามารถบุคคล (Development of Human Capacities) ความก้าวหน้ามั่นคง (Growth and



Security) บูรณาการทางสังคม (Social Integration) ระบียบข้อบังคับ (Constitutionalism) (7) ความสมดุล (Total Life Space) และ (8) การปฏิบัติงานในสังคม (Social Relevance)

สมการที่ 2 ชุดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ การพัฒนาตนเอง และการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ร่วมกันส่งอิทธิพลทางตรงต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 59 เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยศิลปากรส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์สูง สอดคล้องกับแนวคิดของเกสท์ (Guest, 2001: 650-651) ที่อธิบายว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นผลของความรู้สึกของปัจเจกบุคคลเกี่ยวกับทุกมิติที่ได้จากประสบการณ์ตรงในการทำงาน เช่น สุขภาพจิต ความพึงพอใจในงาน ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับข้อค้นพบของคาสิโอ (Casio, 2003: 18-21) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีความสุขขึ้นอยู่กับ 10 ปัจจัย คือ (1) ความมั่นคงในงาน (Job Security) สามารถทำงานได้จนเกษียณ ไม่มีการเลิกจ้าง (2) สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย (Safe Environment) (3) ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable Compensation) (4) ความภาคภูมิใจ (Pride) (5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation) (6) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) (7) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เปิดโอกาสให้มีการรับเรื่องร้องทุกข์ได้ตลอดเวลา มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม (8) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรและองค์กร (Communication) มีการติดต่อ สื่อสาร การให้ข่าวสารที่ชัดเจนถูกต้องและเพียงพอเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน และ (9) ความมีสุขภาพที่ดี (Wellness) มีโปรแกรมการดูแลสุขภาพ และโปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรทุกประเภทมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี

สมการที่ 3 ชุดความสัมพันธ์ระหว่างสามองค์ประกอบ คือ มนุษย์สัมพันธ์ การพัฒนาตนเอง และการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ร่วมกันส่งอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นอิสระในการการทำงาน ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 59 สอดคล้องกับข้อค้นพบของ นิตพล ภูตะโชติ (Phutachot, 2014: 178-184) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานที่พนักงานทุกคนปรารถนาขึ้นอยู่กับสิบองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ดังนี้ (1) ความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ (2) สภาพความปลอดภัยและความสุขในการทำงานที่ดี การทำงานที่อันตรายและมีความเสี่ยงสูงจะทำให้พนักงานเกิดความเครียดและเกิดปัญหาเรื่องสุขภาพจิตซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำ (3) ความมั่นคงของงานและรายได้ที่แน่นอน (4) การทำงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน (5) ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน (6) มีสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการทำงาน (7) การมีสิทธิและความชอบธรรมของพนักงาน (8) ในการทำงานพนักงานจะต้องมีเวลาให้แก่ครอบครัวเพื่อสร้างความอบอุ่นและความสุขในครอบครัว (9) องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่เอาเปรียบสังคม และ (10) องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การที่องค์กรผลิตสินค้าและเสนอบริการดี ๆ มีประโยชน์ให้แก่ลูกค้าก็ถือว่าไม่เอาเปรียบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้าไม่เกิดผลกระทบต่อการใช้สินค้าหรือบริการอันเนื่องมาจากสินค้าหรือบริการที่ด้อยคุณภาพ



สมการที่ 4 ชุดความสัมพันธ์ระหว่างสององค์ประกอบ คือ ความผูกพันในงาน และการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ร่วมกันส่งอิทธิพลทางตรงต่อภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 59 สอดคล้องกับวิจัยของมาร์ทีเนส และนอร์แมน (Martinez and Norman, 2004: 25-32) โฟมบรัน (Fombrun, 1996: 233) เฮย์กรุป (Hay Group, 2012) เรดแดร์ ไคลน์ และ อแบดท์ (Reddiar, Kley, and Abratt, 2012: 29-39) และสมเกียรติ รุ่งเรืองวิริยะ (Rungruengwiriya, 2014: 781-782) ที่เสนอแนวคิดเรื่องชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ได้กำหนดเครื่องมือวัดประเมินวัดภาพลักษณ์องค์กรหรือความมีชื่อเสียงขององค์กรของ World's Most Admired Companies (WMACs) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยนิตยสาร Fortune ตั้งแต่ ค.ศ. 1982 จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2012 เครื่องมือในการสำรวจภาพลักษณ์หรือความมีชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 9 มิติด้วยกันคือ (1) นวัตกรรม (Innovation) (2) คุณภาพของการบริหารจัดการ (Quality of management) (3) คุณค่าของการลงทุนระยะยาว (Long-Term Investment Value) (4) ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสิ่งแวดล้อม (Social Responsibility to the Community and the Environment) (5) ความสามารถในการดึงดูด พัฒนา และ รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่ฉลาดและเก่ง (Ability to Attract, Develop and Retain Talented People) (6) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ (Quality of Products and Services) (7) ความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Soundness) (8) การใช้สินทรัพย์ธุรกิจอย่างชาญฉลาด (Wise Use of Corporate Assets) และ (9) ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจระดับโลก (Effectiveness in Doing Business Globally)

สมการที่ 5 ชุดความสัมพันธ์ระหว่างสององค์ประกอบ คือ การพัฒนาตนเอง และการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ร่วมกันส่งอิทธิพลทางตรงต่อมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 57 สอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีนาย คุณเนทราศัย (Kunanetrasai, 2008: 10-17) ได้เสนอองค์ประกอบของการมีคุณภาพชีวิตไว้หกส่วน คือ (1) ประสิทธิภาพในการทำงานของร่างกาย (Physical Capabilities) หมายถึง การเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ การดูแลตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) สถานภาพทางอารมณ์ (Emotional Status) การมีสุขภาพทางอารมณ์ที่ดีมีความสัมพันธ์กับการมีความรู้สึกที่ดีและจะมีความเพลิดเพลินกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากจะช่วยให้เข้าใจตนเองแล้วยังช่วยให้เข้าใจผู้อื่นด้วย (3) การมีส่วนร่วมในสังคม (Social Interactions) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมวางแผนกิจกรรม และการติดตามประเมินผล (4) ความสามารถทางสติปัญญา (Interactual Functioning) หมายถึง ความสามารถในการจดจำและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง กิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีคุณภาพชีวิตที่ดี คือ สามารถเลือกตัดสินใจในพฤติกรรมของตนเอง และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้ไปในทางที่ถูกต้อง (5) สถานภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Status) หมายถึง การดำรงชีวิตอยู่ได้ และ (6) ความตระหนักในเรื่องสุขภาพส่วนบุคคล (Self-Perceived Health Status) ตระหนักในเรื่องสุขภาพส่วนบุคคล การประเมินผลทางด้านสุขภาพ หากไม่เจ็บป่วย แสดงว่าตระหนักในเรื่องของสุขภาพกายสุขภาพใจได้ดีมาก



สมการที่ 6 ชุดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาตนเอง มีประสิทธิภาพในทำนวยร้อยละ 47 สอดคล้องกับหลักการและข้อค้นพบของเดลามอตต์ และเทเคซาวา (Delamotte and Takezawa, 1984: 2-3) กล่าวว่าโดยธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ย่อมมีความต้องการทำสิ่งที่ดีกว่าเดิมเสมอ ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในองค์การจึงพยายามพัฒนาตนเอง (Self- Development) ให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูง โดยควรพยายามจัดการทำสิ่งที่ดีมีคุณภาพห้าประการ คือ (1) เป้าหมายในการปฏิบัติ (Traditional Goals) ในลักษณะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยวิธีการใหม่ เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Work Environment) ความปลอดภัยในการทำงาน (Work Safety) การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต (Enhancing Employees' Health and Mental) และผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Fair Salary) (2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Fair Treatment at Work) หมายถึง ความต้องการของบุคลากรในองค์การที่ต้องการให้องค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม และเสมอภาค ไม่ว่าจะเป็นแรงงานเพศหญิง หรือแรงงานเพศชาย (3) อำนาจในการตัดสินใจ (Influence of Decisions) การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความสามัคคี และลดความแตกแยก (4) ความท้าทายของงาน (Challenge of Work Content) งานที่ทำงานต้องมีความท้าทายให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้สึกต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จให้ได้ และ (5) ชีวิตการทำงาน (Work Life) หมายถึง คุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตการทำงาน ครอบครัว และสังคมของพนักงานในทุกองค์การจะต้องมีความสมดุลกัน (Life and Working life is Balance)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารจัดการบุคลากร ควรนำข้อค้นพบที่ได้ไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารบุคคลแนวใหม่ โดยเน้นประยุกต์ศาสตร์การบริหารจัดการบุคคลได้จริงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนระยะ 20 ปี และการบริหารประเทศไทย 4.0 โดยการส่งเสริมระบบ ดังนี้

(1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยการผนวกระบบการพัฒนา ระบบการบริหารผลงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ให้มีความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานและพัฒนาระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับประเภทบุคลากร บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยควรกำหนดเป็นนโยบายทั่วทั้งองค์การ และออกแบบระบบปฏิบัติงานให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ควรส่งเสริมสภาวะจิตทางบวกโดยเน้นพฤติกรรมสามคุณลักษณะ คือ ความกระตือรือร้น (Vigor) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และ ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)

(3) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Work Environment) และสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตใจ (Psychosocial Work Environment) โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อ ทศนคติและแนวปฏิบัติเพิ่มขึ้น



(4) เพิ่มการเคารพในสิทธิมนุษยชน ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเป็นอิสระและให้ความไว้วางใจในการทำงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบของตนโดยไม่ครอบงำหรือสั่งการ

(5) ควรสร้างระบบการจัดการความรู้เชิงอัตวิสัยของบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการรับรู้สิ่งที่ถูกต้องจากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม หรือจากข้อมูลข่าวสารที่บุคคลได้รับ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความรู้เชิงการตีความหมาย หรือเรียกว่ากระบวนการเกิดมโนทัศน์

(6) ควรสร้างระบบการส่งเสริมบุคลากรเรื่อง การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

(7) เพิ่มการสนับสนุนความต้องการของบุคลากรทุกระดับ ทุกวิธีการเพื่อให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไขจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็งในมิติต่าง ๆ ทั้งจิตใจและสติปัญญา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละองค์ประกอบทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

3. ควรทดลองใช้รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากรกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

References

Almarshad, Sultan O. (2015). “A Measurement Scale for Evaluating Quality of Work Life: Conceptualization and Empirical Validation”. **Trends in Supplied Sciences Research** 10(3): 143.

Arif and Ilyas. (2013). “Quallity of Work-Life model for Teachers of Private Universities in Pakistan”. **Quality Assurance in Education**. Emerald Group Publishing Limited 21(3): 282-298.

Ar-jinsamajarn, Chanchai. (1992). **Behaviors in Organization**. Bangkok: Bangkok Pormotion Center. (in Thai)

Bangor. (1997). “Building Good Quality of Work Life”. **Productivity World** 2(2): 4 (in Thai)

Cascio, Wayne F. (2003). **Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. New York: McGraw-Hill.

Chadasri. (1996). “Productivity and Quality of Work Life”. **Productivity World** 1 (September-October): 32-39. (in Thai)



- Chantawong, Marin. (2013). “Quality of Work Life of Pibulsongkram Rajabhat University Supporting Personnel and Development Guideline”. **Journal of Graduate Studies of Pibulsongkram Rajabhat University** 7(1): 111-118. (in Thai)
- Council of Silpakorn University Office. (2017). **The B.E. 2560 Performance Report of** Accessed March 20, 2019, Available from http://www.council.su.ac.th/ndex.php?option=com_content&view=article&id=271&Itemid=602. (in Thai)
- Cronbach, Lee J. (1974). **Essentials of Psychological Tests**. 3rd ed. New York & Row Publishers.
- Delamotte, Y. and Shin-cha, T. (1984). **Quality of Work Life in International Perspective**. Geneva: International Labour Office.
- Dubrin, A.J. (1981). **Personal and Human Resource Management**. New York: Van Nostrand.
- Fombrun, C. J. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gordon, J.R. (1991). **A diagnostic Approach to Organization Behavior**. 3rd ed. Massachusetts, U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J. and R.B. Baron. (1995). **Behavior in Organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Guest, David E. (2001). “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?” **Journal of Organizational Behavior** 19 (Special Issue: The Psychological Contract at Work) : 650-651.
- Hay Group. (2012). **Lighting the Path to Success**. [Online]. Accessed 14 October 2018. Available from <http://www.haygroup.com/fortune/downloads/2012-FORTUNE-Lighting-the-path-to-success.pdf>.
- Herbert, J. (2005). “Development of a Work Life Quality Inventory,” **Dissertation Abstracts International** 5(3): 34-40.
- Herrick, Neal Q. and Macaby, M. (1975). **Humanizing of Work Life the Quality of Working Life: Problem Prospects and The State of Art**. New York: Free Press.
- Hodgett, M.R. (1993). **Modern Human Relation at Work**. Fort Worth: Dryden Press.
- Hosseinabadi, R., A. Karampourian, S. Beiranvand and Y. Pournia. (2013). “The Effect of Quality Circle on Job Satisfaction and Quality of Work Life of Staff in Emergency Medical Services”. **Int. Emergency Nurs** 21(2): 264-270.
- Huse, E. F. and Thomas G. Cumming. (1985). **Organization Development and Change**. 3rd ed. Minnesota: West Publishing.



- Jöreskog & Dag Sörbom. (1996). **Lisrel 8 : Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language**. Chicago : Scientific International, Inc.
- Kampoo Na Ayuthaya, T. (2002). **Modern Personnel Administration**. 14th ed. Bangkok : S & G Graphic. (in Thai)
- Kossen, S. (1991). **The Human Side of Organization**. 5th ed. New York : Harper Collins Publishing.
- Kunanetrasai, S. (2008). **Quality of Work Life of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon**. Bangkok : Rajamangala University of Technology.
- Labor Welfare Division. (2004). “Quality of work Life”. **Labor Magazine** 11(4): 1-3.
- Martinez, R. J. and P. M. Norman. (2004). “Whiter Reputation? The effects of different stakeholders”. **Business Horizons** 5(47): 25-32.
- Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC). (2018). **The Twelfth National Economic and Social Development Plan 2017-2021**. Bangkok: The Prime Minister's Office. (in Thai)
- Office of the Civil Service. (2005). **Quality of Work Life Improvement and Development of Governmental Officer : Balancing between Life and Work**. Bangkok: Office of the Civil Service. (In Thai)
- Phutachot, N. (2014). **Organizational Behaviors**. 2nd ed. Thaiwattanapanich Publishing. (in Thai)
- Pitayanuwat, S, Taweewat P, Teeraporn U., and Nirun S. (1997). **Quality of Work Life of Civil Servant under Central Office**. Research Paper offered to Bangkok Civil Office : Research Center for Education and Society of Chulalongkorn University. (in Thai)
- Reddiar, C., N. Kleyn, and R. Abratt. (2012). “Director’s Perspectives on the Meaning and Dimensions of Corporate Reputation”. **South Africa Journal of Business Management** 43(3): 29-39.
- Rethinam, G. S. and Maimunah, I. (2008). “Constructs of Quality of Working Life : A Perspective of Information and Technology Professionals”. **European Journal of Social Science** 7(1): 183-184.
- Rittisom, N. (2016). “Strategies to Strengthen Organizational Commitment of Government Teachers under Bangkok Metropolitan Administration”. **Veridian E-Journal Silpakorn University** 9(2): 749-767. (in Thai)



- Rungruengwiriya, Somkeate. (2014). “Rangsit University Image in the Point of View of Mass Communication”. **In the National Research Conference 2014, Panyapiwat Institute of Management** April 3, 2014: 781-782. (in Thai)
- Shore, L. and H. J. Martin. (2012). “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Performance and Turnover Intentions”. **Human Relations**. 42: 77.
- Skrovan, Daniel J. (1983). **Quality of Work Life: Perspectives for Business and the Public Sector**. U.S.A.: Reading Mass. Addison-Wesley.
- Stone, R. J. (2008). **Managing Human Resource**. 2nd ed. New York : Free Press.
- Teraphakorn, Boonsang. (1990). “Improvement of Quality of Work Life”. **Development Development Governmental Officer Brochure** 25(1): 6 (in Thai)
- Timsuwan, Y. (2018). “National Autonomous University Administration based on The Rule of Law”. **Training Report: The Rule of Law for Democracy. College of Constitutional Court, The Constitutional Court of the Kingdom of Thailand**. [Online]. 23 September 2018. Available from http://www.constitutionalcourt.or.th/occ_web/ewt_dl_link.php?mid+1423. (in Thai)
- Valez, G. (2005). “A Study of Faculty Satisfaction Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbia Universities”. **Dissertation Abstracts International**. 25(8): 380-384.
- Walton, Richard E. (1975). **Criteria for Quality of Working Life : The Quality of Working Life**. New York: Free Press.
- Yodwisitsak, K. (2014). “Building the Commitment of Employees by Happy Workplace of Generation Y”. **WMS Journal of Management Walailak University** 3(2): 749-767. (in Thai)