

รายงานการวิเคราะห์ความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

กรมอนามัยได้จัดทำแบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และให้บุคลากรกรมนามัยตอบแบบสำรวจ online ในระหว่างวันที่ 14-18 ธันวาคม 2562 โดยกลุ่มเป้าหมายที่ตอบได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานกระทรวง

ผลการวิเคราะห์ความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่มีต่อองค์กร รายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 11 คน เป็นข้าราชการร้อยละ 45.45 และพนักงานราชการ ร้อยละ 54.55 (ไม่มีบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำและพนักงานกระทรวง) มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเพศหญิงร้อยละ 81.82 เพศชายร้อยละ 18.18 และเมื่อแบ่งบุคลากรตาม Generation พบว่า มี Generation Y (24 - 37 ปี) มากที่สุด ร้อยละ 45.45 รองลงมาคือ Generation X (38 - 53 ปี) ร้อยละ 36.36 และ Generation BB (54 - 60 ปี) ร้อยละ 18.18 (ไม่มี Generation Z (18 - 23 ปี) สำหรับร้อยละบุคลากรที่มีอายุราชการมากที่สุดคือ อายุราชการมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 36.36 รองลงมาคืออายุราชการไม่ถึง 1 ปี ,6-10 ปี และ 1-5 ปี/11-15 ปี ร้อยละ 27.27 ,18.18 และ 9.09 ตามลำดับ (ตารางที่ 1)

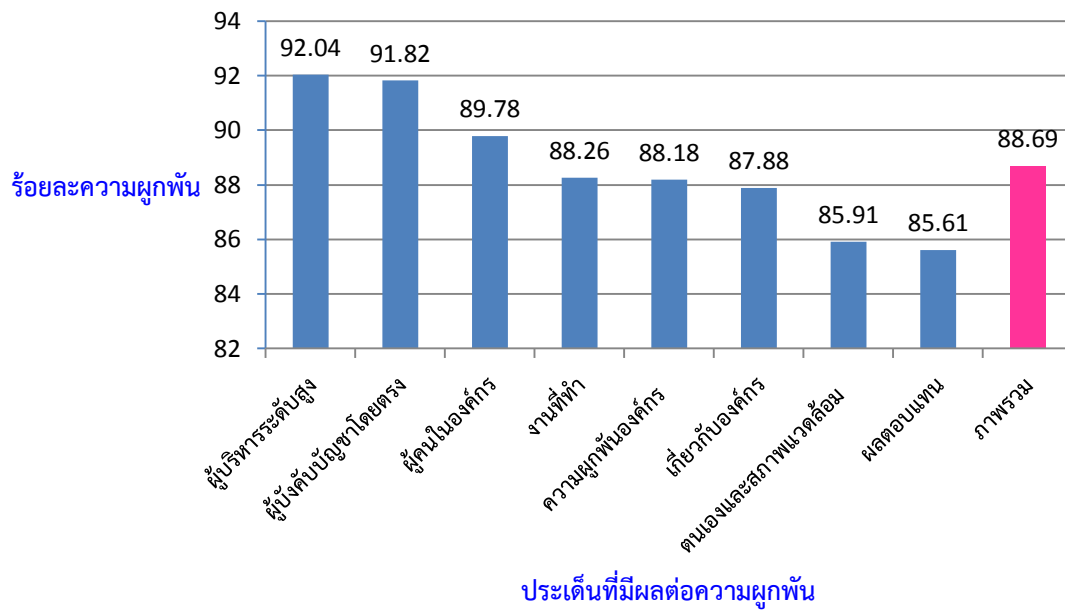
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน (N = 11) | ร้อยละ |
|----------------------------|-------------------|--------|
| 1. เพศ | | |
| หญิง | 9 | 18.18 |
| ชาย | 2 | 81.82 |
| 2. อายุตัว | | |
| Generation Y (24 - 37 ปี) | 5 | 45.45 |
| Generation X (38 - 53 ปี) | 4 | 36.36 |
| Generation BB (54 - 60 ปี) | 2 | 18.18 |
| 3. อายุราชการ | | |
| ไม่ถึง 1 ปี | 3 | 27.27 |
| 1 - 5 ปี | 1 | 09.09 |
| 6 - 10 ปี | 2 | 18.18 |
| 11 - 15 ปี | 1 | 09.09 |
| มากกว่า 15 ปี | 4 | 36.36 |
| 4. ประเภทบุคลากร | | |
| ข้าราชการ | 5 | 45.45 |
| พนักงานราชการ | 6 | 54.55 |

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

คะแนนภาพรวมความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่มีต่อองค์กร เท่ากับร้อยละ 88.69 และเมื่อพิจารณาประเด็นที่มีผลต่อความผูกพัน พบว่า ประเด็นที่มีคะแนนสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้คนในองค์กร ร้อยละ 92.04 , 91.82 และ 89.78 ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับผลตอบแทน ,สถานการณ์ของตนเองและสภาพแวดล้อม และประเด็นเกี่ยวกับองค์กร ร้อยละ 85.61 , 85.91 และ 87.88 ตามลำดับ (แผนภูมิที่ 1)

แผนภูมิที่ 1 ประเด็นที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต่อองค์กร



เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละประเด็นที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันที่มีคะแนนสูงสุดและต่ำสุดของแต่ละประเด็น ดังนี้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีผลคะแนนจากการสำรวจสูงสุดและต่ำสุดในแต่ละประเด็น

| ประเด็น | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน | |
|--|--|--|
| | คะแนนสูงสุด | คะแนนต่ำสุด |
| 1. ประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง (ประกอบด้วย 4 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีวิสัยทัศน์ - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีคุณธรรม - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| 2. ประเด็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ประกอบด้วย 5 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้างานมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ - หัวหน้างานแนะนำและสอนงาน - หัวหน้างานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในความผิดพลาดของท่าน | |
| 3. ประเด็นเกี่ยวกับผู้คนในองค์กร (ประกอบด้วย 2 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อนร่วมงาน มีส่วนช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อนร่วมงานมีจริยธรรม |
| 4. ประเด็นเกี่ยวกับงานที่ทำ (ประกอบด้วย 6 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - งานที่ท่านทำอยู่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง | <ul style="list-style-type: none"> - งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ - งานที่ท่านทำอยู่ตรงกับความถนัดของท่าน |
| 5. ประเด็นความผูกพันองค์กร (ประกอบด้วย 5 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดโดยหน่วยงานด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอ | <ul style="list-style-type: none"> - ท่านเชื่อมั่นในทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่สังกัด - ท่านพร้อมสนับสนุนหน่วยงานในทุกด้านเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น |
| 6. ประเด็นเกี่ยวกับองค์กร (ประกอบด้วย 6 ปัจจัย) | <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานมีนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน - หน่วยงานมีระบบการทำงานที่ดี - หน่วยงานได้สื่อสารสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อย่างทั่วถึง | <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานที่สังกัดมีผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป |

| ประเด็น | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน | |
|--|---|--|
| | คะแนนสูงสุด | คะแนนต่ำสุด |
| 7. ประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์ของตนเองและสภาพแวดล้อม (ประกอบด้วย 5 ปัจจัย) | - ครอบครัวของท่านเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน | - ท่านไม่มีภาระหนี้สิน หรือสามารถจัดการภาระหนี้สินของตนเองได้ - ท่านมีโอกาสดำเนินกิจกรรมที่ทำให้มีความสุขอยู่เสมอ |
| 8. ประเด็นเกี่ยวกับผลตอบแทน (ประกอบด้วย 3 ปัจจัย) | - ท่านได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมกับการปฏิบัติงาน - ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี | - ท่านได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการของหน่วยงาน |

สำหรับปัจจัยความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่มีต่อองค์กร ที่มีคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 85 มีทั้งหมด 8 ปัจจัย ดังนี้ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันที่มีคะแนนผลการสำรวจน้อยกว่าร้อยละ 85

| ลำดับ | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน | คะแนน (ร้อยละ) |
|-------|---|----------------|
| 1 | หน่วยงานที่สังกัดมีผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป | 81.82 |
| 2 | หน่วยงานเห็นความสำคัญในตัวท่าน | 84.09 |
| 3 | ท่านไม่มีภาระหนี้สิน หรือสามารถจัดการภาระหนี้สินของตนเองได้ | 84.09 |
| 4 | ท่านมีโอกาสดำเนินกิจกรรมที่ทำให้มีความสุขอยู่เสมอ | 84.09 |
| 5 | ท่านได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการของหน่วยงาน | 84.09 |
| 6 | งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ | 84.10 |
| 7 | งานที่ท่านทำอยู่ตรงกับความถนัดของท่าน | 84.10 |
| 8 | ท่านไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ | 84.10 |

3. นโยบาย มาตรการ และแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต่อองค์กร

ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้นำปัจจัยที่มีคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 85 ได้แก่ 1)หน่วยงานที่สังกัดมีผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป 2)หน่วยงานเห็นความสำคัญในตัวท่าน 3)ท่านมีโอกาสดำเนินกิจกรรมที่ทำให้มีความสุขอยู่เสมอ 4)งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ 5)งานที่ท่านทำอยู่ตรงกับความถนัดของท่าน และ 6)ท่านไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ รวมทั้งปัจจัยที่มีคะแนนสูงเป็นอันดับต้นๆ ได้แก่ ปัจจัยเรื่องหน่วยงานได้สื่อสารสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อย่างทั่วถึง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพัน มาพิจารณาในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพัน รายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 นโยบาย มาตรการ และแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

| นโยบาย มาตรการ และแผนเสริมสร้างความผูกพัน | | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|--------------------------|---|
| นโยบาย : สร้างความผูกพันในหน่วยงาน | | | |
| มาตรการที่ 1 : สื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึงในองค์กร | | | |
| | แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร | | |
| | 1.1 ประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน | ต.ค.62-ก.ย.63 | บุคลากรที่จดยางงานการประชุมของแต่ละเดือน |
| | 1.2 BAR ทุกครั้งที่มีการจัดประชุม | ธ.ค.62/ม.ค.63/ ก.พ.63 | นางนันทรัฐหทัย ไตรฐิน น.ส.จุฬาลักษณ์ เก่งการช่าง |

| นโยบาย มาตรการ และแผนสร้างเสริมความผูกพัน | | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|----------------|---|
| มาตรการที่ 2 : สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน | | | |
| | แผนสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร | | |
| | 2.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | ม.ค-ก.ย.63 | น.ส.จุฬาลักษณ์ เก่งการช่าง |
| | 2.2 รวบรวมความรู้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน | มี.ค.63/ก.ย.63 | บุคลากรทุกคน และ นายพีรพัฒน์ เกิดศิริ นำความรู้ขึ้น เว็บไซต์ของหน่วยงาน |
| มาตรการที่ 3 : ขับเคลื่อนการดำเนินงาน สถานที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน Healthy Work Place Happy for Life | | | |
| | แผนสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร | | |
| | 3.1 กิจกรรมหน้าบ้านน่ามอง และ Big cleaning day | เม.ย.63 | น.ส.ปิยรัตน์ ศรีม่วงกลาง |
| มาตรการที่ 4 : สร้างเสริมสุขภาพกายใจแข็งแรง | | | |
| | แผนสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร | | |
| | 4.1 กิจกรรม “Happy Friday” ทุกวันศุกร์สุดท้ายของเดือน ออกกำลังกายในหน่วยงาน (เวลา16.00-16.30) | ก.พ.-ก.ย.63 | น.ส.อริยาพัชร มหาศิริขจรรัตน์ |
| | 4.2 กิจกรรม “Let’s take a break”การบริหารร่างกายและยืดเหยียดระหว่างวัน (ทุกวันทำการ) | ม.ค-ก.ย.63 | นายสิทธิชัย ทะนงค์ น.ส.บุศรินทร์ ทนชัยบุตร น.ส.ญาสุมิน สันทองวัฒนา |
| | 4.3 กิจกรรม “Happy Friday” ทุกวันศุกร์ สุดท้ายของเดือน “หัวปิ่นโต โชว์ Healthy Food” (งดการใช้ถุงพลาสติก) | ม.ค-ก.ย.63 | น.ส.อริยาพัชร มหาศิริขจรรัตน์ |
| | 4.4 กิจกรรมการวัดรอบเอว ชั่งน้ำหนัก เพื่อประเมินความเสี่ยงและดัชนีมวลกายในหน่วยงาน | ต.ค.62-ก.ย.63 | น.ส.อริยาพัชร มหาศิริขจรรัตน์ |
| | 4.5 กิจกรรมก้าวอย่างเพื่อสร้างหุ่น | ต.ค.62-ก.ย.63 | น.ส.อริยาพัชร มหาศิริขจรรัตน์ |
| | 4.6 กิจกรรม “สวดมนต์” บำบัดกาย เสริมสร้างความสบายใจ | ม.ค-ก.ย.63 | น.ส.บุศรินทร์ ทนชัยบุตร |
| | 4.7 กิจกรรมจิตอาสา | ก.พ.63 | น.ส.จุฬาลักษณ์ เก่งการช่าง |
| | 4.8 กิจกรรมตามเทศกาลและวันสำคัญต่างๆ | ม.ค-ก.ย.63 | น.ส.ทิวารรณ หวังสุข |

ประเด็นความรู้ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารนำมาใช้ คือการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) ได้แก่

ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1. **ความสำเร็จในการทำงาน** การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่วางไว้
2. **การได้รับการยอมรับ** การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องในความสามารถ
3. **ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** โอกาสในการเจริญเติบโตการมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
4. **ลักษณะของงาน** ความน่าสนใจของงาน ที่ท้าทายในความสามารถในการทำงาน
5. **ความรับผิดชอบ** การมีโอกาสดำเนินการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นอย่างยิ่งต้องได้รับการสนองตอบเพราะถ้าไม่มีให้หรือไม่เพียงพอ จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร การจัดการและการบริหารองค์กร
2. การบังคับบัญชาและควบคุมดูแล ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งกระจายงาน
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร
5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
6. ตำแหน่งงาน อาชีพนั้นๆ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี
7. ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน
8. ชีวิตส่วนตัว ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงาน
9. สภาพการทำงาน สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน
10. ค่าตอบแทน ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

นอกจากทฤษฎีดังกล่าว กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ยังได้นำแนวทางการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Stairs and Galpin, 2011) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการแผนสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้แก่

1. โครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม
2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคลากร
3. มีคุณธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร
4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมและชัดเจน
5. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตาม
6. ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกระดับ โดยการสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคี
7. มีแผนก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
8. สร้างความมั่นคงในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต
9. การรักษาชื่อเสียงขององค์กร

ทั้งนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จะดำเนินการตามนโยบาย มาตรการ และแผนสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ตามมาตรการทั้ง 4 มาตรการต่อไป