

## กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### Development Strategy for Quality of Work life of Academic Personnel, Silpakorn University

ประเสริฐ อินทร์รักษ์(Prasert Intarak)<sup>\*</sup>

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์(Choomsak Intarak)<sup>\*\*</sup>

สงวน อินทร์รักษ์(Sanguan Intarak)<sup>\*\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ได้แก่ฝ่ายบริหารของคณะ ประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี และเลขานุการคณะ คณะละสามคน รวมทั้งสิ้น 15 คน คณาจารย์ที่เป็นผู้แทนแต่ละคณะจำนวนคณะละสามคนเข้าร่วมสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ มีห้าแนวทาง 2) กลยุทธ์พัฒนาพนักงานให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีสองแนวทาง 3) กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม มีสามแนวทาง 4) กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีสองแนวทาง 5) กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กร มีสามแนวทาง 6) กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร มีสองแนวทาง 7) กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานสายวิชาการให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม มีขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน มีสามแนวทาง รวมแนวทางพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานสายวิชาการทั้งสิ้น 20 แนวทาง

**คำสำคัญ** : กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน, พนักงานสายวิชาการ

<sup>\*</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>\*\*</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>\*\*\*</sup> อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University.

## Abstract

The research purposes were to study the strategies and guidelines on the development of quality of work life (QWL) of academic personnel in Silapakorn University, The study was qualitative research, studied by document analysis, interview the experts, and focus group discussion. The key informants were the faculty administrators: the deans, the associate deans, and the secretary of the faculty, totally 15 persons. The fifteen faculty members were purposive sampling, participated in focus group discussion for confirmation on the strategies and brainstorming for guidelines on the development of quality of work life (QWL) of academic personnel. The content analysis was employed for summary and conclusion.

The research findings were revealed that the strategies on the development of quality of work life (QWL) of academic personnel in Silapakorn University composed of seven strategies and 20 guidelines; 1) the strategy on management system development for enhancing to quality of work life of academic personnel with 5 guidelines, 2) the strategy on personnel development for love and loyalty in their roles and duties with 2 guidelines, 3) the strategy on the environmental development in work life for comfortable and safety with 3 guidelines, 4) the strategy on academic freedom with 2 guidelines, 5) the strategy on the creation of organizational uniqueness for branding with 3 guidelines, 6) the strategy on human relations among the personnel in organization with 2 guidelines, and 7) the strategy on the professional development of academic personnel for the efficiency, merit and morale, and motivation in work life with 3 guidelines. The total of guidelines were 20 guidelines.

**Keywords :** Strategy on the development of quality of work life (QWL), Academic personnel

## บทนำ

ปัจจุบันยอมรับกันว่า “คนหรือบุคคล (man/personnel)” เป็นทั้งทรัพยากร (resource) และต้นทุน (capital) ที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะคนหรือบุคคลคือผู้จุดประกายความคิดริเริ่ม การสรรค์สร้างสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลผลิต สินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การกำหนดทรัพยากรเงิน การวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรการศึกษาด้วย ทั้งนี้เป้าหมายของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลแบ่งเป็น 2 เป้าหมาย คือ พนักงานและองค์กร เนื่องจากการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถในการทำงานสูงย่อมช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรเรียกอย่างเป็นทางการหรือเชิงบริหารว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)” ซึ่งเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)” เป้าหมายหรือความสำเร็จที่แท้จริงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ คือ การบริหารและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในทุกมิติ ทั้งคุณภาพชีวิต และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ถ้าองค์กรได้ทรัพยากรบุคคลที่ดีมีคุณภาพ มาทำงานให้กับองค์กร องค์กรนั้น ๆ ก็จะเจริญก้าวหน้า การที่องค์กรสามารถทำให้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และความสามารถอยู่กับองค์กรนาน ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรบริหารและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีคุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจ มีความก้าวหน้า มีสวัสดิการที่ดี และมีความมั่นคงในวิชาชีพหรือการทำงาน หรือ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรนั่นเอง (สีมา สีมานนท์, 2550:3)

การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขของคน จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริมให้คนไทยเป็นแรงงานคุณภาพและมีสุขภาวะดีทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณอย่างจริงจัง แต่อย่างไรก็ตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ทำให้มาตรการในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขของคนไทยที่เคยใช้ได้ผลในทศวรรษที่ผ่านมามีประสิทธิภาพไม่เพียงพอจึงต้องการนวัตกรรมใหม่ และต้องการภาคีเครือข่ายทุกระดับทั้งในประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกในภูมิภาค 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา ประเทศสมาชิกเหล่านี้จะร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนกันใน 3 เสาหลัก คือ 1) เสาหลักด้านความมั่นคง (ASEAN Security Community : ASC) เพื่อประชาชนในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีความปลอดภัยและมั่นคง 2) เสาหลักด้านประชาสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC) เพื่อให้ประชาชนในประเทศสมาชิกอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคงทางสังคม และ 3) เสาหลักด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) มุ่งให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ และการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง ประชากรมีความอยู่ดีกินดี และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ได้ ดังนั้น ความต้องการข้อมูลด้านสถานการณ์คุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขของคนในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการนำมาวิเคราะห์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์คนทำงานในประเทศไทยเมื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน (Losey and others,2005 : 4-12)

สำหรับการวิจัยนี้มุ่งวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในมิติของคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญมิติหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต (Quality of Life : QL) ทั้งนี้เพราะในมุมมองของนักวิจัยเชื่อว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นควรแยกการวัดคุณภาพชีวิตการทำงานออกจากการวัดคุณภาพชีวิตโดยทั่วไป เนื่องจากชีวิตการทำงานมีช่วงเวลาทำงานและช่วงเวลาส่วนตัวที่คาบเกี่ยวกัน “คุณภาพชีวิตการทำงาน” ในลักษณะคล้ายคลึงกัน หมายถึง 1) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมในการทำงานของเขา และเน้นมิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ซึ่งมักจะถูกกลืนจากปัจจัยทางเทคนิค และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ในการออกแบบการทำงาน 2) คุณภาพชีวิตเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมทุกเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรมในการทำงานและสภาพในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพการทำงาน ความพอใจ และความไม่พอใจในการทำงานของคนงาน การจัดการเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต และการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีส่วนต่อความมั่นคง และเสถียรภาพของสังคม 3) คุณภาพชีวิตการทำงาน ควรให้ความสำคัญที่บทบาทการทำงาน ได้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และ 4) คุณภาพชีวิตการทำงาน พิจารณาจาก 10 ด้าน คือ (1) คุณภาพที่แท้จริงของงานที่ทำ (2) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความก้าวหน้าในอาชีพ (3) ความเท่าเทียมทางเพศ (4) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (5) ความยืดหยุ่นและความมั่นคง (6) การมีส่วนร่วมและการเข้าถึงตลาดแรงงาน (7) โครงสร้างการทำงานและความสมดุลในชีวิตการทำงาน (8) การสนทนาเชิงสังคมและการมีส่วนร่วมของคนทำงาน (9) ความหลากหลายและไม่แบ่งแยก และ (10) ผลการปฏิบัติงานโดยรวม นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง (1) ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตคนทำงาน เช่น การมีโอกาสตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น (2) นิยามคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ (3) สถานประกอบการควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เนื่องจากเมื่อคนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี สถานประกอบการก็จะได้รับการทำงานที่ดีขึ้น และ 6) กระบวนการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของคนทำงาน จากความหมายข้างต้นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญที่ทรัพยากรมนุษย์หรือคนทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน สวัสดิการ บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ความพึงพอใจในชีวิต โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน การพัฒนาและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อกระบวนการผลิต

รายงานวิจัยแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน (คณะกรรมาการข้าราชการพลเรือน, 2550: 65-74) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) มิติด้านการทำงาน หมายถึง ทางกายภาพทางการบริหารงาน และทางการบริหารทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียด คือ (1) ทางกายภาพ ได้แก่ การมีสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมดี มีความปลอดภัย มีอุปกรณ์การทำงานเหมาะสม (2) ทางการบริหารงาน ได้แก่ การมีผู้บริหารที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีระบบการบริหารงานที่ดี มีการกระจายภาระงาน อย่างเหมาะสม มีการ

ทำงานแบบยืดหยุ่น มีข้อบังคับ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน และ (3) ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบคุณธรรม มีระบบก้าวหน้าที่ชัดเจน มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ข้าราชการได้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และมีศักดิ์ศรี 2) มิติด้านส่วนตัว หมายถึง ข้าราชการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีสุขภาพกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี ไม่มีความเครียด มีการพัฒนาด้านจิตใจ 3) มิติด้านสังคม หมายถึง ข้าราชการมีความสัมพันธ์ที่ดีทุกระดับ มีความผูกพันกับองค์กร มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีมีกิจกรรมร่วมกันทั้งด้านนันทนาการ กิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการ และ 4) มิติด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่เหมาะสม ความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร รู้จักการบริหารจัดการการเงิน ผลการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือนส่วนกลาง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน 3) ด้านความพึงพอใจในงาน และ 4) ด้านความก้าวหน้าและ ผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยผลการสำรวจพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านลักษณะงานโดยรวมนั้นงานที่ปฏิบัติมีศักยภาพสูงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความเกี่ยวข้องผูกพันกับงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ ความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาในด้านการรับรู้ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านสัมฤทธิ์ผลของงานอยู่ในระดับมาก

ปัญหาในระดับสถาบัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบหรือเรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (autonomous university) แต่ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2561: ออนไลน์) มีระบบบริหารจัดการในกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยตรง เช่น การบริหารวิชาการจากเดิมเป็นระบบบริโคนิยมไปสู่ระบบการผลิตนิยม การบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษาอิสระอย่างมีความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรทางการเงินเปลี่ยนจากการใช้จ่ายไปสู่การใช้และแสวงหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารสถาบันเปลี่ยนจากการดูแลของกระทรวงไปเป็นของสภามหาวิทยาลัย และการกำกับดูแลของรัฐเปลี่ยนจากการบังคับบัญชาสั่งการไปสู่การกำกับดูแลเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2546:1-5) ความเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยิ่งมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น จากการพิจารณาการจัดอันดับของสถาบันอุดมศึกษา (University Ranking) พบว่ามหาวิทยาลัยในประเทศไทยติดอันดับในระดับภูมิภาคเอเชียน้อยมาก เพื่อให้ทันกับการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานมหาวิทยาลัยโดยอาศัยกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ จึงทำให้พนักงานในมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาศักยภาพได้เหมาะสมกับบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลง

จากความเป็นมา ความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนชัดเจนว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคคลในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยคาดหวังว่าข้อค้นพบของการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ปฏิบัติอยู่ในแต่ละคณะ และผลของการพัฒนาตามองค์ประกอบที่ได้ศึกษาในโครงการหลัก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร รายงานประจำปี การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสนทนากลุ่มของแต่ละคณะ ผู้วิจัยจึงกำหนดวิธีการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. ตัวแปรที่ศึกษา ได้จากการวิจัยรูปแบบคุณภาพชีวิตของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร (นุชนรา รัตนศิริระประภา และคณะ: 2561 : 75-79 ) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน 2) ความผูกพันในงาน 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 5) ภาพลักษณ์องค์กร 6) มนุษย์สัมพันธ์ และ 7) การพัฒนาตนเอง
2. ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ได้แก่ ฝ่ายบริหารของคณะ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และเลขานุการคณะ คณะละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน การจัดสนทนากลุ่มได้จากผู้แทนคณาจารย์คณะละ 3 คน รวม 15 คน ร่วมให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ
3. ช่วงเวลาที่ศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่ดำเนินการระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2560 – เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การศึกษาจากเอกสาร แผนงานโครงการ รายงานประจำปี การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จากการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มย่อย สัมเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ 7 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์พัฒนาการจัดระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงรุกมากขึ้น 3) จัดโครงสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) จัดสรรทรัพยากรหรือตัวป้อนเข้าอย่างสมเหตุสมผล 5) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ 7) จัดสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้เหมาะสม จัดระบบสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบุคลากร 8) ให้งานวิจัยเพื่อสร้างขวัญกำลังใจยึดผลงานตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 9) จัดโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ 10) จัดให้มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานรักและศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่น อดทน และมีความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระตือรือร้น 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ 5) ส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักและมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ 6) ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติว่างานที่ทำในปัจจุบันนี้สร้างโอกาสที่ดีให้กับชีวิต

1.3 กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงานเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นสัดส่วน และมีพื้นที่เพียงพอซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงาน 2) จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) จัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน 5) จัดให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหรือสันทนาการสำหรับบุคลากร

1.4 กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) ส่งเสริมให้พนักงานบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างอิสระ 4) ส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และออกแบบงานได้อย่างอิสระ 5) ส่งเสริมให้พนักงาน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

1.5 กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กร มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) สร้างความมีชื่อเสียงขององค์กร 2) สร้างการทำงานในองค์กรนี้ทำให้มีสถานภาพทางสังคมเป็นที่ยอมรับสูง 3) สร้างโอกาสการเสนอผลงานที่ดีของพนักงาน

1.6 กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร มีกิจกรรมต่างๆได้แก่ 1) ส่งเสริมการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน 2) ส่งเสริมการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 4) ส่งเสริมการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 5) ส่งเสริมการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ทำงานสำเร็จ 6) จัดให้มีสภาหรือชมรมพนักงาน/คณาจารย์

1.7 กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน มีกิจกรรมต่างๆได้แก่มีกิจกรรมต่างๆได้แก่ 1) สนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานหรือเข้ารับฝึกอบรมในสาขาวิชาชีพของพนักงาน 2) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน.4) จัดให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และให้ขวัญกำลังใจเพื่อเป็นแรงจูงใจ 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2. แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมีหลากหลายแนวทาง สรุปแนวทางที่สอดคล้องกับองค์ประกอบกลยุทธ์ และเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรในคณะหรือหน่วยงานได้ 7 กลยุทธ์ 20 แนวทาง ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** กลยุทธ์พัฒนาการจักระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ มีแนวทางดังนี้

1. จัดระบบกลไกและวิธีการบริหารงานใหม่ๆ มาดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการขอตำแหน่งทางวิชาการ จักระบบประกันคุณภาพการพัฒนาศูนย์บริการทุกระดับอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง โดยมีการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทุกระดับและการจัดทำข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงานให้ชัดเจน

3. จัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลผ่านเครือข่ายสารสนเทศ

4. จัดทำประกันคุณภาพรายบุคคลและหน่วยงาน รายงานประจำปีเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

5. จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบสารสนเทศให้มีความเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 2** กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริมให้พนักงานสายวิชาการได้ทำหน้าที่ตามภารกิจด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เต็มตามศักยภาพ เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

2. พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในศาสตร์สาขาวิชาให้มีความเชี่ยวชาญโดยวิธีการหลากหลายรูปแบบ

**กลยุทธ์ที่ 3** กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้

1. พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์
2. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. จัดให้มีเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย เอื้อต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน

**กลยุทธ์ที่ 4** กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีแนวทางดังนี้

1. จัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) และสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of practice) มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Good practices/ Best practices) ทั้งในระดับบุคคลและในระดับหน่วยงาน
2. ส่งเสริมการทำวิจัยตามความถนัดและความสามารถของพนักงานสายวิชาการ โดยการสนับสนุนทุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

**กลยุทธ์ที่ 5** กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นองค์กรมาตรฐานได้รับการยอมรับในระดับสากล มีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริมการรับรู้ในภาพลักษณ์และการยอมรับในมาตรฐานการจัดการศึกษาของคณะและมหาวิทยาลัย
2. จัดโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ นักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในสาขาวิชาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. จัดให้มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของบุคลากร นักศึกษาของคณะและหน่วยงานหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ทันสถานการณ์

**กลยุทธ์ที่ 6** กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร มีแนวทางดังนี้

1. จัดกิจกรรมตามประเพณีของท้องถิ่นและสถาบัน เพื่อความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน สร้างความสามัคคี ความรักและความภาคภูมิใจในคณะและหน่วยงาน
2. จัดให้มีสถานที่เป็นศูนย์กลางการพักผ่อน ออกกำลังกาย พบปะสังสรรค์ให้กับสมาชิกและครอบครัวของบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 7** กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
2. จัดสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ
3. จัดระบบค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการที่เป็นธรรม โปร่งใส และยุติธรรม

## อภิปรายผล

1. กลยุทธ์พัฒนาการจัดการระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการมีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรม 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงรุกมากขึ้น 3) จัดโครงสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) จัดสรรทรัพยากรหรือตัวบ่อน้ำอย่างสมเหตุสมผล 5) เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ 7) จัดสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้เหมาะสม จัดระบบสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบุคลากร 8) ให้อำนาจเพื่อสร้างขวัญกำลังใจยึดผลงานตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 9) จัดโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ 10) จัดให้มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธเนศ ยุคันตวนิชชัย (2558: ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบข้อสรุปในกลุ่มองค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จัดระบบบริหารจัดการบุคลากร จัดการอบรมทางวิชาการด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมให้มี การพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมเสมอภาคและปลูกฝังภารกิจด้านงานวิจัยที่มีมาตรฐาน จัดโครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้วยการจัดสรรงบประมาณเพื่อการสร้างคุณค่าบุคลากร พัฒนาความสามารถด้านวิชาการให้โดดเด่น สร้างบรรยากาศที่ดี โดยองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันอย่างเปิดใจ แสดงความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย สร้างระบบเครือข่ายทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เสริมสร้างเครือข่ายทางวิชาการร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะด้านและมีความถนัด บ่มเพาะอาจารย์ใหม่ให้มีทักษะเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตัดสินใจและวางแผนเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างเสมอภาค สร้างเสริมวินัยของบุคลากรสายวิชาการด้วยการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างเสริมวินัยของบุคลากร กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์และสรรหาอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก โดยมีมาตรการที่เข้มงวดเพื่อเป็นแรงผลักดันให้อาจารย์เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง

2. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานรักและศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่น อดทน และมีความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ 5) ส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนัก และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ 6) ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติว่างานที่ทำในปัจจุบันนี้สร้างโอกาสที่ดีให้กับชีวิต ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา เพ็ชรรุ่งเรือง (2561 : 231) ได้ศึกษาเรื่อง ความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ภาคใต้ พบว่า การสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การย่อมส่งผลความรักและความศรัทธาของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ งานวิจัยของจาตุรงค์ วัฒนศิริ (2552: ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพัน ความจงรักภักดี และการมีความสุขในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา พัฒนาทีมงาน ทำให้บุคลากรมีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเองยิ่งขึ้น

3.กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงานเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นสัดส่วน และมีพื้นที่เพียงพอซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงาน 2) จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) จัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน 5) จัดให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหรือสันทนาการสำหรับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริพงษ์ เสาภายน (2554 : ออนไลน์) พบว่าทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบที่สำคัญคือสุขภาพและความปลอดภัย เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้น จะช่วยสร้างผลผลิตแก่องค์การในระยะยาว อีกประการหนึ่งคือพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของหนึ่งฤทัย น้อยทา (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮิวส์ (Huse, 1980 : 197) กล่าวถึงการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม (Constitutionalism) มีระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

4.กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) ส่งเสริมให้พนักงานบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างอิสระ 4) ส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และออกแบบงานได้อย่างอิสระ 5) ส่งเสริมให้พนักงาน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับหลักการที่กล่าวว่าการให้พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงย่อมทำให้ผลิตภาพสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ (Huse) กล่าวถึงการมีภาวะอิสระจากงาน (Total Free Space) ให้ทุกคนได้มีเวลาส่วนตัวเพื่อความผ่อนคลาย และมีเวลาครอบครัวเพื่อมีชีวิตที่ดีพร้อม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทำประโยชน์กับสังคมและชุมชน ย่อมทำให้พนักงานมีความสุข และพึงพอใจในชีวิตและการทำงาน ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) ไม่อายนใครที่จะบอกต่อเพื่อน หรือคนภายนอกทั่วไปว่าทำงานที่ใด และท่านทำหน้าที่อยู่ในส่วนไหนของ

องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วอลตัน (Walton, 2002 : online) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหนังสือ Criteria for Quality of Working life โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่าง เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย 3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (development of human capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริงและรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย 4) ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (growth and security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน 5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (social integration) ซึ่งหมายความว่างานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม 6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์การจะส่งเสริมให้ เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพ ในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย 7) ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม (the total life space) เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอก องค์การอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยง การที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ 8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (social relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่า องค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษา สภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

5. กลยุทธ์สร้างศรัทธาต่อตนเองและองค์กร มีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) สร้างความมีชื่อเสียงขององค์กร 2) สร้างการทำงานในองค์การนี้ทำให้มีสภาพทางสังคมเป็นที่ยอมรับสูง 3) สร้างโอกาสการเสนอผลงานที่ดีของพนักงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550 : ออนไลน์) ที่กำหนด การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับ มีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ คือ ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ

ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรักและความสามัคคีภายในองค์กร

6. กลยุทธ์สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรมีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน 2) ส่งเสริมการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 4) ส่งเสริมการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 5) ส่งเสริมการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ทำงานสำเร็จ 6) จัดให้มีสภาพหรือชมรมพนักงาน/คณาจารย์ ซึ่งฮิวส์ (Huse) กล่าวยกย่องถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร (Social Integration) การให้รู้จักแบ่งปัน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมทั้งที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงาน มีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี ตรีสุทธีวงษา (2552 : 124) ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

7. กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแนวทางต่าง ๆ ได้แก่มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานหรือเข้ารับฝึกอบรมในสาขาวิชาชีพของพนักงาน 2) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน.4) จัดให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และให้ขวัญกำลังใจเพื่อเป็นแรงจูงใจ 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ให้ทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่กล่าวถึงความ เป็นมืออาชีพมีคุณลักษณะหลายประการเช่น 1) ด้านตนเอง ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง การพัฒนาบุคลิกภาพ และการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) ด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรัก ความศรัทธา ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 3) ด้านผู้รับบริการ ได้แก่ การให้ความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้รับบริการ 4) ด้านผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในระบบคุณธรรม มีความสามัคคี 5) ด้านสังคม ต้องเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา รักษาประโยชน์ส่วนรวม ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ สุจิตรา เพียรรุ่งเรือง (2561: 231) ที่พบว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความพึงพอใจ ใช้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ฮิวส์ (Huse) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัยการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development) มีการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน และจัดอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในห้อง นอกห้อง ศึกษาดูงาน รวมถึงการชมเชยให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่ดี การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน (Growth and Career Development) ด้วยการสร้างโอกาสที่มองเห็นได้ อย่างเป็นระบบ ทั้งการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และตำแหน่งงาน ตลอดจนรวมถึงการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน ที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 65) ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้คือ **กลยุทธ์ที่ 1** ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการ



จัดการด้วย การประกันคุณภาพ การควบคุมมาตรฐานด้วย ISO 9000 ตลอดจนองค์การต้องสร้างแบบแผนใหม่ที่เป็นรูปแบบในลักษณะที่ต้องกระตุ้นให้คนตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงหรือมีทัศนคติที่ดี มีการปรับความคิดให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธรรมเจดีย์ขององค์การเพื่อสืบสานถ่ายทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญา คุณธรรม จริยธรรมและวิธีการพัฒนาตนเองแก่สาธารณชน เพื่อจะได้พัฒนาองค์การให้น่าอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และเป็นการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของโลเซ่ และคณะ (Losey and others, 2005 : 19) ได้เสนอว่า ความต้องการข้อมูลด้านสถานการณ์คุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขของคนในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการนำมาวิเคราะห์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์คนทำงานในประเทศไทยเมื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ทุกคณะในมหาวิทยาลัยต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาคนและคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขของคนทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตหรือแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้น “การพัฒนาพนักงานสายวิชาการเพื่อความเป็นมืออาชีพ” และใช้หลักสมรรถนะเป็นเครื่องมือพัฒนาคนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขมากขึ้น

#### 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

หน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยควรนำแผนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Based Development) พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (Quality of work life) ไปปรับใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความเข้มแข็งในศาสตร์และองค์ความรู้ของศาสตร์นั้น ๆ ตลอดจนพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน คณะทุกคณะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เพื่อให้พนักงานสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา สามารถสร้างผลงานที่สร้างสรรค์ สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร สำนักวิจัยและพัฒนาควรจัดระบบจัดสรรทุนให้กับบุคลากรสร้างสรรค์ผลงานในสาขาวิชาอย่างเพียงพอและจูงใจที่เหมาะสม นำการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard) มาใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะและมหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบได้ เช่น 1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สายวิชาการ 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สายวิชาการ 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะที่มีความแตกต่างกันทางลักษณะวิชาการ

3.2 ควรมีการประเมินโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคณะและหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

3.3 ควรศึกษานวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคมยุคดิจิทัล

3.4 ควรศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

**เอกสารอ้างอิง**

Ayuyuen, K. (2016) , kānphatthana saphayākōṅ manut dūai lak phut tham phūā kānphatthana 'ongkān thī yangyūn, [Human Resource Development by Bhudhadham Principles for Sustainable of Organizational Development]. Academic Article , Dhamatas Journal , Vol 16 No 2 : July – October, 2016. Page 149 - 162.

ศติยา आयुยีน,(2559), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาองค์การที่ยั่งยืน” **บทความวิชาการ, วารสารธรรมทรรศน์**, Vol 16 No 2 : กรกฎาคม - ตุลาคม 2559. หน้า 149-162.

Chamnam, S. (2016), phāwa phū nam thāng kānsuksā : thritsadi lāe patibat , [Educational Leadership : Theories and Practice]. Rayong : B,R, Publishing.

สมุทร ชำนาญ, (2559), ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ , ระยอง: ปี อาร์ การพิมพ์.

Huse, Edgar F., (1980), **Organization Development and Change**, The West series in management, West Publishing Co.

Khana kammakān khārāchakān phonlarūān ( samnakngān kor.por), (2007), kān sōemsāng khunnaphāp chīwit lāe kānthamngān krasā mai khōng kānboṅrihān saphayākōṅ bukkhon . [The Quality of Life Enhancement and Working in New Stream of Human Resource Management]. Bangkok : Airborn Printing Co.Ltd.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), (2550), **การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน กระจกใสใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์นพรินต์ จำกัด.

Krasūāng phatthana sangkhom lāe khwāmmankhong khōng manut , (2015), **khōngkān suksā patchai khwām phasuk nai kānthamngān** , [The Project Study of Happiness Factors in Working]. Retrieved on March 15, 2015, From <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=278062>

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, (2558), **โครงการศึกษาปัจจัยความผาสุกในการทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2558**, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=278062>

Losey, Michael R. , Sue Meisinger , and Dave Ulrich, (2005), **The Future of Human Resource Management : 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow**. New Jersey : John Wiley.

Noitha, N. (2012). kānsuksā khwāmsamphan rawāng khunnaphāp chīwit nai kānthamngān kap khwām chongrakphakdī tō‘ongkōk : kōjanī suksā phanakngān mahāwitthayālai saī boṛīkān mahāwitthayālai Naresūan [A Study of Relationship Between Quality of Work Life and Loyalty of Organization: A Case of Supported Personnel, Naresuan University]. Master in Business Management, Faculty of Business Management, Economics, and Communication, Naresuan University.

หนึ่งฤทัย น้อยทา , (2555) , “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยนเรศวร” **ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาลัยนเรศวร** คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Phianrungrueng, S. (2018), khwām phakdī tō‘ongkān thī song phon tō kānboṛīhān ngān rōngriān rāngwan phraratchathān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā matthayommasuksā phāk tai , [Loyalty Toward Organization Affecting to Rewarding School, Under the Office of the South Secondary Region Management ]. Doctor Dissertation Program in Educational Administration , Graduate School, Sillapakorn University.

สุจิตรา เพียรรุ่งเรือง , (2561) , “ความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**.

Rattanasiraprapha, N. and Others, (2018) , rūpbæp kānphatthana khunnaphāp chīwit khoṅg bukkhalākōk nai mahāwitthayālai sillapakorn. [Model of Development for Quality of Work Life of Personnel in Sillapakorn University]. **Research Article**. Department of Educational Administration, Faculty of Education, Sillapakorn University.

นุชนรา รัตนศิริประภา และคณะ, (2561), “รูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร”. **รายงานการวิจัย** , ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Saophayon, S. (2008), thun manut læ botbāt nai kānphatthana‘ongkān , [Human Capital and Role in Organizatio Development]. Retrieved on July 2, 2018. From <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=66820>

ศิริพงษ์ เสาภายน, (2551), ทูมนุชย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2561 จาก <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=66820>

- Simann, S. (2004), laksūt chapho, thāng kān ngān tān rabop nāeng læ kha tōp thāen mai [Special Curriculum for Job Serving as Position Identification System and New Salary]. Training Document for Manager in Human Resource Management. Bangkok: the office of Government Official,
- สีมา สีมานันท์, (2550) “หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่” เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ..
- Sinlarat, P. (20015), phūt rūāng ‘udomsuksā , [Talk on Higher Education]. Bangkok : Teacher Colledge, Durakitbandit University.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, (2558), **พูดเรื่องอุดมศึกษา**, กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Trisutthiwongsa, R. (2009), khwāmsamphan rawāng khwāmphungphōchāi nai kānthamngān khwām chongrakphakdī tō ‘ongkōn læ prasitthiphāp kānthamngān khōng phanakngān mahāwitthayalai mahā sān khām , [ Relationship Between Job Satisfaction Loyalty of Organization and Efficiency in Working of Personnel in Mahasarakham University]. **Master Thesis in Management**, Mahasarakham University .
- รัชณี ตรีสุทธีวงษา, (2552), “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**.
- Walton, Richard E. Quality-of-Work-Life, Retrieved 12 may 2561,  
From <https://www.researchgate.net/topic/Quality-of-Work-Life>
- Wattanasiri, J. (2009), khwām phuḁphan khwām chongrakphakdī læ kānmī khwām suk nai kānthamngān khōng khru rōngriān chindaḁwat chāngwat ra yōng, [Commitment, Loyalty, and Happiness in Working of Teachers in Jindawat School, Rayong Province]. Retrieved on July 2, 2018. From <https://www.spu.ac.th/fac/graduate/th/content.php?cid=7061>
- จาทูรงค์ วัฒนศิริ , (2552) , “ความผูกพัน ความจงรักภักดี และการมีความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนจินดาวัฒน์ จังหวัดระยอง”, เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2561 จาก <https://www.spu.ac.th/fac/graduate/th/content.php?cid=7061>
- Wikipedia sāranukromsēri, “Autonomous University” , Retrieved on October 3, 20018.  
From [https://th.wikipedia.org/wiki/Higher\\_education](https://th.wikipedia.org/wiki/Higher_education)

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2561 จาก

<https://th.wikipedia.org/wiki/สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ>

Yukhantawanitchai, T. (2013) , *konlayut kānphatthana saphayākōṅ manut sāi wichākān sākha wicha rat pra satsana sat khōṅ mahawitthayalai nai chāngwat song khla* [Strategies in Human Resource Development for Academic Personnel in Public Administration Program of Universities in Songkla]. Retrieved on July 2 , 2018. From <http://202.29.16.43/opac/BibDetail.aspx?bibno=1140567>

ธเนศ ยุคันทวนิชชัย, (2558), “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา” เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2561

จาก <http://202.29.16.43/opac/BibDetail.aspx?bibno=1140567>