

# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สู่แรงบันดาลใจในการทำงาน : กรณีศึกษา สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

เรวดี สุวรรณนพเก้า<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษารูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และความเชื่อมโยงไปสู่การทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้กรอบแนวนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลด์คอล์มบอลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับ 1)ระบบงาน 2) การพัฒนาความรู้ และ 3) ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่า สถาบันฯ มีความโดดเด่นในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีความช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน และการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีและความพึงพอใจในกลุ่มบุคลากร ซึ่งผลการวิเคราะห์หัตถดถอยเชิงเส้นพหุ สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีและความพึงพอใจในกลุ่มบุคลากร ในการสร้างเสริมแรงบันดาลใจในกลุ่มบุคลากรให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ระบบงานเชิงโครงสร้างขององค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ซึ่งระบบงานเชิงโครงสร้างขององค์กรนี้ยังเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถพัฒนาสร้างเสริมระบบให้สมบูรณ์มากขึ้นได้ โดยเฉพาะในประเด็นด้านระบบสวัสดิการ ระบบค่าตอบแทน และ ระบบการให้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร รวมถึงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ถึงแม้ผลการศึกษานี้ไม่ได้ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการให้ความรู้แก่บุคลากรและแรงบันดาลใจในการทำงาน แต่ปัจจัยด้านความรู้มีความสำคัญยิ่งในการสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นมิติที่องค์กรยังคงต้องเสาะหาบริบทการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไปในการส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรให้ได้รับทั่วถึงกัน

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการบุคลากร การทุ่มเทในการทำงาน เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ EdPEX

<sup>1</sup> สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

# EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE LEADING TO WORK INSPIRATION: A CASE STUDY OF INSTITUTE FOR POPULATION AND SOCIAL RESEARCH, MAHIDOL UNIVERSITY

Rewadee Suwannoppakao<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This article studied on the pattern of environmental concerns for encouraging the personnel development which related to personnel work attempts in the Institute for Population and Social Research, Mahidol University. The study was conducted under Malcolm Baldrige National Quality, Human Resource Management Policy Framework which emphasizing on 1) work system 2) knowledge enhancement and 3) personnel well-being and satisfaction for the organization dynamics by personnel development.

The study result was found that the Institute for Population and Social Research, Mahidol University has been achieving the outstanding organization cultures in supporting the work contribution, well-being encouragement and personnel satisfaction. The statistical significance from the Multiple Linear Regression analyse indicated that the factors of personnel well-being and satisfaction encouragement influenced the personnel inspiration of hard-working.

However, an additional factor for inspiring the personnel is the organization system and structure which contributing to the completion of development system, particularly the systems of welfare, payment and work enhancement including personnel knowledge development. Although, the correlation between the factors of knowledge enhancement and work inspiration has not been confirmed in the study result but the factor of knowledge enhancement is quite necessary to the personnel capacity buildings, this illustrating the organization to search for the appropriate resolution for further enhancing the knowledge to all personnel.

**KEYWORDS:** Human Resource Management, Hard-working Attempts, Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX

---

<sup>2</sup> Institute for Population and Social Research, Mahidol University

# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สู่แรงบันดาลใจในการทำงาน : กรณีศึกษา สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

เรวดี สุวรรณพเก้า<sup>3</sup>

## บทนำ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์ EdPEX เป็นชุดคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2558)

ด้วยเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนใน พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2551) หน่วยงานการศึกษาในประเทศไทย จึงได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

---

<sup>3</sup> สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้เริ่มดำเนินการระบบคุณภาพ เพื่อรองรับการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตั้งแต่ พ.ศ. 2543 และใน พ.ศ. 2548 ได้พัฒนาระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol University Quality Development: MUQD) ขึ้น เพื่อใช้ในการประเมินตนเอง โดยบูรณาการ จากเกณฑ์การประเมินตนเองของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งได้ มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินการทำให้มหาวิทยาลัยมองเห็นโอกาสที่จะ พัฒนาต่อยอดไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับสากล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมี การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ โดยจัดทำโครงการนำร่องใน พ.ศ. 2553 (สมภพ 2558)

ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้ คือ **“บุคลากร”** ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงบุคลากรสายวิชาการ (คณาจารย์และนักวิจัย) และบุคลากรสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ) ซึ่งร่วมทำงานประสานกันเป็นเหมือนฟันเฟืองขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัย ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่สามารถสร้างบัณฑิตที่มี คุณภาพให้กับประเทศ ดังนั้น ในองค์กรการศึกษาจึงถือได้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยและตัว แปรสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งหนึ่งในชุดคำถามที่สำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงาน ขององค์กรตามเกณฑ์ EdPEX ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญในเรื่องของบุคลากรเช่นกัน โดยให้ ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจ การได้รับโอกาสในการพัฒนาและการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการ ทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรในประเด็นที่ สำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ระบบงาน 2) การพัฒนาความรู้ และ 3) ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจ ของบุคลากร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2558)

บทความนี้ศึกษารูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของ บุคลากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรในสถาบันวิจัย ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ที่สำคัญแห่งหนึ่ง ของมหาวิทยาลัยมหิดล และมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย ให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม กล่าวคือ “เป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ที่สรรสร้างวิทยาการด้านประชากรและสังคม

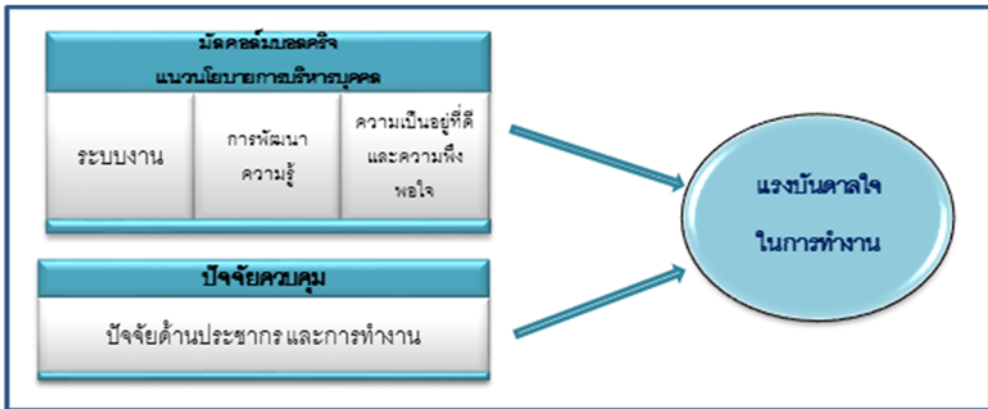
เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ซึ่งการศึกษารูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรที่มีต่อการทุ่มเทในการทำงาน จะเอื้อประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสู่แรงบันดาลใจในการทำงาน กรณีศึกษาสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากฐานข้อมูล โครงการการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรแบบยั่งยืน: จากมหาวิทยาลัยแห่งความสุขไปสู่องค์กรสุขภาวะ ประจำปี 2559 (เฉพาะส่วนงานสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล) ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Framework) ในส่วนของนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรรวมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (แผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย แสดงความเชื่อมโยงแนวนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรของมัลคอล์มบอลคริจสู่แรงบันดาลใจในการทำงาน  
ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2558

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ที่เข้าร่วมตอบแบบสำรวจ โดยใช้เครื่องมือวัดความสุข (HAPPINOMETER) ของมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 51 คน

ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple regression) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร และใช้สถิติเชิงพรรณนา (ร้อยละ) เพื่อสะท้อนลักษณะการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

### ตัวแปรที่ใช้ในวิจัย

**ตัวแปรตาม** คือ แรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสะท้อนภาพความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลผลิตภาพของการทำงานของบุคลากร (Thrash et al. 2010) โดยใช้ข้อความคำถามจากส่วนความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน ที่สอบถามระดับของแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร (องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านทำงานให้ดีที่สุดในทุกๆ วันระดับใด) ผู้วิจัยได้ปรับค่าคะแนนในข้อความให้เป็นค่ามาตรฐาน (standardized)

**ตัวแปรควบคุม** ประกอบด้วย ตัวแปรทางด้านประชากรและการทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และสายงาน

**ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วย ตัวแปรที่เอื้อต่อการทุ่มเทการทำงานของบุคลากร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ตามแนวนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรของมัลติคอลล์มบอลคริจ ได้แก่ ด้านระบบงาน ด้านการพัฒนาความรู้ และด้านความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร โดยตัวแปรที่เอื้อต่อการทุ่มเทการทำงานด้านระบบงาน และด้านความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทางสถิติจัดกลุ่ม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (factor analysis procedure) โดยปรับค่าคะแนนในแต่ละข้อคำถามให้เป็นมาตรฐาน (standardized) และให้ค่าน้ำหนักแต่ละข้อคำถามจากค่าเมตริกของ factor loading หลังจากหมุนแกนโดยวิธีการ varimax (weighted based on the matrix of factor loading after rotation) ผลการจัดกลุ่มได้ดังนี้

≈ **ด้านระบบงาน** เมื่อใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (factor analysis procedure) พบว่า ได้ค่า KMO เท่ากับ 0.847 และค่าการทดสอบ Bartlett's test of sphericity 0.00 (ระดับนัยสำคัญ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายใต้กลุ่มตัวอย่างนี้สามารถควมรวมปัจจัยได้ ปัจจัยด้านระบบงานมีคำถามที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหมด 8 ข้อ เมื่อทำการจัดกลุ่มแล้วพบว่า ปัจจัยระบบงานสามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กร โดยมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องหลัก 5 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ 2) การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน/พ.ร.บ.ข้าราชการ 2551 3) ความเหมาะสมในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง/ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปี 4) ความมั่นคงของอาชีพ และ 5) ค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน
2. ระบบงานเชิงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร โดยมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องหลัก 3 ข้อ ประกอบด้วย 1) การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกันในองค์กร 2) สามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน และ 3) การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

≈ **ด้านความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจ** เมื่อใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (factor analysis procedure) พบว่าได้ค่า KMO เท่ากับ 0.782 และค่าการทดสอบ Bartlett's test of sphericity 0.00 (ระดับนัยสำคัญ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายใต้กลุ่มตัวอย่งนี้สามารถรวบรวมปัจจัยได้ 1 ปัจจัย เมื่อทำการจัดกลุ่มแล้วพบข้อคำถามที่เกี่ยวข้องหลัก 4 ข้อ ประกอบด้วย 1) การมีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี 2) มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 3) มีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร และ 4) โดยรวมแล้วทำงานอย่างมีความสุข

≈ **ด้านการพัฒนาความรู้** มีคำถามที่เกี่ยวข้อง 1 ข้อ คือ โอกาสที่ได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ ผู้วิจัยได้มีการปรับค่าคะแนนในข้อคำถามให้เป็นค่ามาตรฐาน (standardized)

## ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสู่แรงบันดาลใจในการทำงาน กรณีศึกษาสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ศึกษาถึงรูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 80.4 และเพศชาย ร้อยละ 19.6 (ตารางที่ 1) เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในรุ่น Generation X หรือกลุ่มอายุ 38-52 ปี (ร้อยละ 38.8) รองลงมาเป็นกลุ่ม Generation Y หรือกลุ่มอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 37 ปี (ร้อยละ 34.7) และ รุ่น Baby Boomer หรืออายุมากกว่า 53 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 26.5) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับสูง โดยจบระดับปริญญาเอกและปริญญาโทในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมาก กล่าวคือจบระดับปริญญาเอก ร้อยละ 45.1 และปริญญาโท ร้อยละ 41.2 เมื่อพิจารณาสายการทำงาน พบว่ามากกว่าครึ่งเล็กน้อยอยู่ในสายวิชาการ ร้อยละ 52.9



ตารางที่ 1 ร้อยละของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยทางคุณลักษณะ (N = 51)

คุณลักษณะของบุคลากร	ร้อยละ
<b>เพศ</b>	
ชาย	19.6
หญิง	80.4
รวม	100.0
<b>อายุ</b>	
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 37 ปี (Generation Y)	34.7
อายุ 38-52 ปี (Generation X)	38.8
มากกว่า 53 ปีขึ้นไป (Baby Boomer)	26.5
รวม	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7.8
ปริญญาตรี	5.9
ปริญญาโท	41.2
ปริญญาเอก	45.1
รวม	100.0
<b>สายการทำงาน</b>	
สายวิชาการ	52.9
สายสนับสนุน	47.1
รวม	100.0

เมื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร ภายใต้กรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ในประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ระบบงาน 2) การพัฒนาความรู้ และ 3) ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร ผลการศึกษาพบดังนี้

**ด้านระบบงาน :** ระบบงานในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระบบงาน คือ 1) ระบบงานเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน/พ.ร.บ.ข้าราชการ 2551 จากองค์กร ความเหมาะสมในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง/ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปี ความมั่นคงของอาชีพ ค่าตอบแทนที่คุ้มค้ำกับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน และ 2) ระบบงานเชิงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกันในองค์กร สามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน และการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ระบบงานเชิงโครงสร้าง พบว่า บุคลากรเกือบครึ่งมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้อยู่ในระดับปานกลาง และมากถึงมากที่สุด ในสัดส่วนที่เท่ากัน ร้อยละ 47.1 (ตารางที่ 2) ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน/พ.ร.บ.ข้าราชการ 2551 จากองค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 68.6 และเกินครึ่งที่คิดว่าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปีจากองค์กรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 56.9 และถ้าพิจารณาถึงระบบงานในมุมมองเรื่องงานที่มีความมั่นคง พบว่าส่วนใหญ่คิดว่ามีความมั่นคงของอาชีพอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 66.7 และประมาณครึ่งคิดว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับคุ้มค้ำกับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 51.0

สำหรับระบบงานที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร พบว่า มากกว่าครึ่งที่มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกันในองค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 58.8 และบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้างหรือหัวหน้างานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 56.9 นอกจากนี้ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในระดับมากถึงมากที่สุด มีมากถึงร้อยละ 90.2

**ด้านการพัฒนาความรู้:** การพัฒนาความรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น พบว่า มากกว่าครึ่งของบุคลากรมีโอกาสได้รับการอบรม /ศึกษาต่อ/ ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ (ร้อยละ

54.9) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 29.4) และระดับน้อยถึงน้อยที่สุด (ร้อยละ 15.7) ตามลำดับ

**ด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจ:** ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย การมีทีมงานเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การมีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร และความสุขโดยรวมจากการทำงาน พบว่า มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 86.3 เมื่อพิจารณาถึงสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากถึงร้อยละ 90.2 โดยรวมแล้วส่วนใหญ่จะมีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 68.6 และส่วนใหญ่บุคลากรจะทำงานอย่างมีความสุขในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ 72.5

ตารางที่ 2 ร้อยละของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร

ตัวแปร	ระดับ			รวม (N = 51)
	น้อย/ น้อยที่สุด	ปานกลาง	มาก/มาก ที่สุด	
<b>1. ด้านระบบงาน</b>				
<b>ระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กร</b>				
1.1 ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ องค์กรจัดให้	5.8	47.1	47.1	100.0
1.2 การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง ตามกฎหมายแรงงาน/พ.ร.บ. ข้าราชการ 2551 จากองค์กร	2.0	29.4	68.6	100.0
1.3 ความเหมาะสมในการได้รับ พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง/ ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปี	5.9	37.3	56.9	100.0

ตัวแปร	ระดับ			รวม (N = 51)
	น้อย/ น้อยที่สุด	ปานกลาง	มาก/มาก ที่สุด	
4. ความมั่นคงของอาชีพ	2.0	31.4	66.7	100.0
5. ค่าตอบแทนที่คุ้มค้ำกับความเสียง ที่อาจเกิดจากการทำงาน	7.8	41.2	51.0	100.0
<b>ระบบงานเชิงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร</b>				
6. การถ่ายถอดแลกเปลี่ยนแบบอย่าง การทำงานระหว่างกันในองค์กร	3.9	37.3	58.8	100.0
7. สามารถแสดงความคิดเห็นและมี ส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้าง หรือหัวหน้างาน	7.8	35.3	56.9	100.0
8. การได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.0	7.8	90.2	100.0
<b>2. ด้านการพัฒนาความรู้</b>				
1. โอกาสที่ได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและ ความสามารถ	15.7	29.4	54.9	100.0
<b>3. ด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจ</b>				
1. มีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี	3.9	9.8	86.3	100.0
2. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกในการปฏิบัติงาน	2.0	7.8	90.2	100.0
3. มีความสุขต่อสภาพแวดล้อม โดยรวมขององค์กร	3.9	27.5	68.6	100.0
4. โดยรวมแล้วทำงานอย่างมีความสุข	3.9	23.5	72.5	100.0

### ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (ตารางที่ 3) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยทางด้านระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร

ระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน/พ.ร.บ.ข้าราชการ 2551 จากองค์กร ความเหมาะสมในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง/ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำ ความมั่นคงของอาชีพ พบว่า หากองค์กรให้การสนับสนุนและได้รับความเป็นธรรมในเรื่องดังกล่าวมากเท่าไร การทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรก็มีเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย การมีทีมงาน/เพื่อนร่วมงานที่ดี มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร และการทำงานอย่างมีความสุข พบว่าปัจจัยเหล่านี้หากมีมากเท่าไร การทุ่มเทในการทำงานก็เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุ แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B)	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (Beta)	t	Sig
<b>ปัจจัยด้านประชากร</b>				
อายุ (ปี)	-.012	-.131	-1.189	.242
หญิง (อ้างอิง: ชาย)	.166	.070	.653	.517
ระดับการศึกษา (อ้างอิง: ต่ำกว่าปริญญาตรี)				
ปริญญาตรี	-.058	-.015	-.118	.907
ปริญญาโท	-.409	-.211	-1.121	.270
ปริญญาเอก	-.396	-.207	-.860	.395

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (B)	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยปรับ มาตรฐาน (Beta)	t	Sig
สายวิชาการ (อ้างอิง: สายสนับสนุน)	-.326	-.171	-.996	.325
<b>ปัจจัยด้านระบบงาน</b>				
ระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กร	.280	.295	2.404	.021
ระบบงานเชิงวัฒนธรรมการ ทำงานขององค์กร	-.045	-.045	-.352	.727
<b>ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้</b>	-.028	-.030	-.215	.831
<b>ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจ</b>	.643	.663	4.283	.000
ค่าคงที่	1.018		1.503	.141
Adjusted R Square	.643			
Std. Error of the Estimate	.574			

## สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสู่แรงบันดาลใจในการทำงาน กรณีศึกษาสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ศึกษาถึงรูปแบบวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิดตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลคริจ ในประเด็นที่เชื่อมโยงกับหมวดบุคลากร ที่สำคัญใน 3 ประเด็น คือ 1) ระบบงาน 2) การพัฒนาความรู้ และ 3) ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร

บทความนี้ ศึกษาจากกลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ร่วมตอบแบบสอบถาม HAPPINOMETER ในปี 2559 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในรุ่น Generation X และ Generation Y และเนื่องจากหน่วยงานที่ศึกษาเป็นสถาบัน วิจัย

ที่มีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ด้านประชากรและสังคมให้กับประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงเป็นบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงมาก คือ จบปริญญาโทและปริญญาเอก โดยเป็นบุคลากรทั้งในส่วนที่อยู่ในสายวิชาการและสายสนับสนุน

การศึกษาลักษณะการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรนี้มีความโดดเด่นในด้านวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างเสริมความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจให้กับบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดต่างพึงพอใจในระดับสูงสุด ทั้งในส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเพื่อนร่วมงานที่ดี ซึ่งนำไปสู่ความสุขในการทำงาน ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรในการช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องเกือบทั้งหมดว่า เป็นสิ่งที่องค์กรถือปฏิบัติในระดับสูงสุด

แนวนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรของมัลคอล์มบอลคริซ สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งเป็นลักษณะที่โดดเด่นของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรขยายตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lau and May 1998) อย่างไรก็ตาม ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากรเพียงปัจจัยเดียว ยังไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนองค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับระบบงานและการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรร่วมด้วย เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน (Tomer 1987; Drucker 1999)

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการบริหารจัดการบุคลากรของมัลคอล์มบอลคริซ และแรงบันดาลใจของบุคลากรในการทำงาน พบว่า ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร มีอิทธิพลในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แนวทางการปฏิบัติขององค์กรและผู้บริหารองค์กรของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ดำเนินมาถูกทางแล้วในการผลักดันให้คนทำงานมีแรงบันดาลใจที่ทุ่มเททำงานให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร (Harter, Schmidt and Keyes 2003)

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านระบบงาน โดยเฉพาะระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กรก็มีอิทธิพลสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของชาวสถาบันวิจัยประชากรและสังคม

มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งปัจจัยด้านระบบงานเชิงโครงสร้างองค์กรนี้ ให้ความสำคัญกับระบบสวัสดิการ ระบบเงินเดือน และระบบการให้ความก้าวหน้าในงานเป็นหลัก ซึ่งประเด็นเหล่านี้ยังมีช่องว่างให้สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้พัฒนาต่อไปให้มีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า การให้ความรู้บุคลากร เป็นมิติที่ท้าทายแก่องค์กร โดยมีบุคลากรเกือบครึ่งรู้สึกว่าจะตนเองได้รับโอกาสในการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะในระดับที่ไม่สูงนัก ถึงแม้ผลการศึกษาไม่ได้ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการให้ความรู้แก่บุคลากร และแรงบันดาลใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านความรู้มีความสำคัญยิ่งในการสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากร (Spira and Feintuch 2005) โดยเฉพาะหน่วยงานการศึกษาที่ใช้ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการประกอบการ (Deem 2004) ดังนั้น การสร้างเสริมความรู้แก่บุคลากรจึงควรเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นมิติที่สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ยังคงต้องเสาะหาบริบทการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไปในการส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรให้ได้รับทั่วถึงกัน

## เอกสารอ้างอิง

- สมภพ ประธานธรรมาภิบาล. 2558. การนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) สู่อุปกรณ์ปฏิบัติเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหิดลสู่ความเป็นเลิศ. เอกสารประกอบการประชุม Thailand Quality Conference & The 16th Symposium On TQM-Best Practices In Thailand, ณ ห้องบอลรูม โรงแรมรอยัลเบญจา ถนนสุขุมวิท, กรุงเทพมหานคร, วันที่ 19-20 สิงหาคม 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2551. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565). สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2558. TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2559-2560. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).



- Deem, R. 2004. The knowledge worker, the manager-academic and the contemporary UK university: New and old forms of public management?. *Financial Accountability & Management*, 20(2), 107-128.
- Drucker, P. F. 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Keyes, C. L. 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-lived*, 2, 205-224.
- Lau, R. S., and May, B. E. 1998. A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Spira, J. B., and Feintuch, J. B. 2005. The cost of not paying attention: How interruptions impact knowledge worker productivity. Report from Basex.
- Thrash, T. M., Elliot, A. J., Maruskin, L. A., and Cassidy, S. E. 2010. Mediating between the muse and the masses: Inspiration and the actualization of creative ideas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 469-487.
- Tomer, J. F. 1987. Organizational capital: The path to higher productivity and well-being. Praeger publishers.