

การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิต
และการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

An Evaluation of Conducive Organizational Culture to Support Work Life Balance
Practices: A Case Study of Tak Provincial Administrative Organization



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการ ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
โดย	นายสิทธิวัฒน์ ปัญญางาม
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กীরติ ชื่นพิทยาธร)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม : การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อน
องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วน
จังหวัดตาก. (An Evaluation of Conducive Organizational Culture to Support
Work Life Balance Practices: A Case Study of Tak Provincial Administrative
Organization) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานย่อมส่งผล
ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และที่
สำคัญคือมีความรักและผูกพันต่อองค์การ ซึ่งนำไปสู่การธำรงรักษาบุคลากรในองค์การ การศึกษา
ครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ อบจ.ตาก ในปัจจุบันที่ขับเคลื่อน
องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 2) เพื่อประเมินความพร้อมของวัฒนธรรม
องค์การในการขับเคลื่อน อบจ.ตาก ไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 3) เพื่อศึกษา
แนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อน อบจ.ตาก
ไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการ
อบจ.ตาก ซึ่งได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวนทั้งสิ้น 19 ราย โดย
รูปแบบของการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิง
ลึก โดยมีมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ Bradley
และคณะ (2008) จำนวน 4 มิติ เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า จากการประเมิน
ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การของ อบจ.ตาก มิติ Time Demands และมิติ Support from
Management มีความพร้อมอยู่ในระดับพึงพอใจ ในขณะที่มิติ Perceived Negative Career
Consequences และมิติ Co-Worker Support มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งใน
ภาพรวมถือว่า อบจ.ตาก มีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความ
สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แต่อย่างไรก็ดี อบจ.ตาก สามารถปรับปรุงและจัดวัฒนธรรม
องค์การเพื่อเพิ่มหรือส่งเสริมให้เกิดความพร้อมยิ่งขึ้นได้

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282055224 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Work Life Balance, Work Life Balance Culture, Organizational Culture

Sittiwat Panyangam : An Evaluation of Conducive Organizational Culture to Support Work Life Balance Practices: A Case Study of Tak Provincial Administrative Organization. Advisor: PIMSIRI AROONSRI, Ph.D.

An organization that emphasizes on a culture of work life balance would result in satisfaction of employees, improvement of performance efficiency and well-being. Most of all, it contributes to love and loyalty to the organization which lead to the maintenance of personnel in the organization. The objectives of this research were as follows: 1) To study the current organizational culture that is conducive to support work life balance practices of Tak PAO. 2) To evaluate the conducive organizational culture to support work life balance practices of Tak PAO. 3) To determine guidelines to change or enhance the organizational culture that is appropriate to support work life balance practices of Tak PAO. The sample group was a total of 19 key informants including the government officials at Tak PAO, selected by a purposive sampling method. This study employed a qualitative research approach. The data were collected from documents and in-depth interviews. The four dimensions of the work life balance culture of Bradley et al. (2008) were applied as a research framework. The research results indicated that the dimensions of Time Demands and Support from Management were at a satisfactory level of readiness. The dimensions of Perceived Negative Career Consequences and Co-Worker Support were at a moderate level of readiness. Overall, it is considered that Tak PAO possesses the conducive organizational culture to support work life balance practices. Nonetheless, Tak PAO has a potential to improve and organize its organizational culture for enhancing or promoting readiness exceedingly in the future.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. พิมพ์สิริ อรุณศรี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาในการทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกดีใจและเป็นเกียรติที่ได้เป็นนิสิตในที่ศึกษารุ่นแรก นอกจากนั้นผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนางานวิจัยให้มีคุณภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตร ร.ป.ม. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ถ่ายทอดความรู้และประสิทธิ์ประสาทวิชา องค์ความรู้ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ องค์ความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิต ความรู้ที่คณาจารย์มอบให้ ผู้วิจัยจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตนเองและสังคม

ขอขอบพระคุณครอบครัว พ่อ แม่ และน้อง ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญ เข้าใจ และให้การสนับสนุนทุก ๆ เรื่อง ขอขอบพระคุณญาติ ๆ ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจให้เช่นกัน หวังว่ายาย พ่อและแม่ คงภูมิใจกับความสำเร็จครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ผู้เป็นกัลยาณมิตรทั้งหลาย เพื่อนกลุ่มต้องรอด พี่ไผ่ เซน มน จี๊ เก่ พู รวมไปถึงเพื่อน ๆ ร.ป.ม. รุ่นที่ 52 ทุกคน สำหรับมิตรภาพที่ดีและทำให้ประสบการณ์ชีวิตในการศึกษาต่อระดับปริญญาโท เป็นประสบการณ์ที่น่าจดจำ สนุก และมีความสุข

ขอขอบพระคุณพี่ปู นางสาวสายสุนีย์ คำหุ่ย ที่คอยช่วยเหลือทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการหาข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ ให้กำลังใจ ขอขอบพระคุณพี่ ๆ ที่เคารพ เพื่อน ๆ น้อง ๆ อบจ.ตากทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและให้ข้อมูลประกอบการทำสารนิพนธ์ ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง และสุดท้ายผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในความสำเร็จนี้

สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	9
1.6 นิยามศัพท์	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก.....	13
2.1.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก.....	13
2.1.2 วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	14
2.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	14
2.1.4 โครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก.....	18
2.1.5 ตำแหน่งและลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง	20
2.1.6 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	26

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	27
2.2.1 ความเป็นมาของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	27
2.2.2 คำนิยามของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	29
2.2.3 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	31
2.2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	32
2.2.5 แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	35
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมธรรมองค์การ.....	37
2.3.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การ.....	37
2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	39
2.3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	40
2.3.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Cameron และ Quinn.....	42
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture).....	45
2.4.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	45
2.4.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	46
2.4.3 วิธีการสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	48
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	50
2.5.1 คำนิยามของแรงจูงใจในการทำงาน.....	50
2.5.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ.....	51
2.5.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	51
2.5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	53
2.5.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg.....	53
2.5.4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer.....	56

5.1.1	สรุปผลการศึกษาคำถามการวิจัยข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะอย่างไร.....	186
5.1.2	สรุปผลการศึกษาคำถามการวิจัยข้อที่ 2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร.....	191
5.2	อภิปรายผลการศึกษา	196
5.2.1	ความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture).....	196
5.2.2	การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและการกำหนดอัตรากำลังมีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน.....	203
5.2.3	การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	205
5.3	ข้อเสนอแนะ	206
5.3.1	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ	206
5.3.2	ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต.....	208
	บรรณานุกรม.....	210
	ภาคผนวก.....	218
	ภาคผนวก ก ข้อคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์.....	219
	ภาคผนวก ข หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการทำสารนิพนธ์.....	224
	ประวัติผู้เขียน.....	227

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	15
ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแยกตามส่วนราชการ	18
ตารางที่ 3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง.....	20
ตารางที่ 4 ระบบค่าตอบแทนที่ภาครัฐจัดให้ และสวัสดิการเพิ่มเติมที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จัดให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด	26
ตารางที่ 5 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามเพศ	80
ตารางที่ 6 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน	80
ตารางที่ 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามตำแหน่ง	81
ตารางที่ 8 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุ	82
ตารางที่ 9 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุราชการ	82
ตารางที่ 10 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามภูมิลำเนา.....	83
ตารางที่ 11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	91
ตารางที่ 12 การให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	100
ตารางที่ 13 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่ สำนักงาน	112
ตารางที่ 14 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือ นอกเวลาราชการ.....	116
ตารางที่ 15 สาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	119
ตารางที่ 16 รูปแบบหรือลักษณะของการทำงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน	132

ตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ..... 159

ตารางที่ 18 สวัสดิการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรจัดให้มีเพิ่มเติม..... 173

ตารางที่ 19 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 192



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	19
รูปภาพที่ 2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบตามแนวความคิดของ Cameron และ Quinn	45
รูปภาพที่ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยด้านสุขอนามัย	56
รูปภาพที่ 4 แสดงรายละเอียดทฤษฎี ERG ของ Alderfer เปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	57
รูปภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	62
รูปภาพที่ 6 ข้อค้นพบในการศึกษา.....	97
รูปภาพที่ 7 กรอบประเด็นหลักที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประเด็นรองและประเด็นย่อยต่าง ๆ	98
รูปภาพที่ 8 กรอบประเด็นหลักที่ 2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประเด็นรองและประเด็นย่อยต่าง ๆ	164

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเด็นเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือ Work Life Balance (WLB) เป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะไม่ว่าจะเป็นในองค์กรการทำงาน หรือกระทั่งแม้แต่ที่บ้าน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้กลายมาเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ (Kurmayeva et al., 2014) เนื่องจากประเด็นดังกล่าวเกิดขึ้นได้ในทั่วทุกมุมโลกทุกประเทศ เกิดขึ้นได้กับทุกคน ไม่ว่าจะนับถือศาสนาใด มีวัฒนธรรมอย่างไร หรือไม่ว่าจะเป็นเพศใดก็ตาม ล้วนแล้วแต่อาจต้องประสบกับปัญหาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้วยกันทั้งสิ้นที่ยิ่งไปกว่านั้นก็คือการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากและมีความท้าทาย (Diversity Best Practices, 2011) ความยากของประเด็นดังกล่าวก็คือ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ซึ่งทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในการผลิตสินค้าหรือบริการหรือทำงานในกลุ่มงานหรือส่วนใดในองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ล้วนเป็นกำลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ทั้งนั้น และผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ก็มีความรู้สึก ความต้องการ มีสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ และมีมติอื่น ๆ ในชีวิตที่มีความแตกต่างกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของปัจเจกแต่ละคนจึงไม่เหมือนกัน ฉะนั้นแล้วการตีความและให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานย่อมที่จะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบทบาท ความต้องการ และบริบทของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน (สำนักงาน ก.พ., 2550) อย่างไรก็ตาม ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นสภาวะของความพึงพอใจในความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของปัจเจก (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2021) ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการ แต่สามารถสรุปความสำคัญได้เป็น 2 มิติใหญ่ ๆ คือ มิติที่มีความสำคัญต่อองค์กร และ มิติที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน สำหรับองค์กรหรือบริษัทนั้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้องค์กรสามารถธำรงรักษา (Retain) บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะ ซึ่งมีผลให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพ

อันเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงถือว่าเป็นกระบวนการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล (กนกวรรณ ศรีวิรัตน์, 2559) องค์กรจึงจำเป็นต้องช่วยจัดระเบียบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับคนในองค์กร เพราะถ้าเมื่อไหร่ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความสุขและอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกเพื่อไปหาหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่สามารถทำให้พวกเขา มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีกว่า จากการเปิดเผยข้อมูลผลสำรวจของบริษัท Hay Group¹ ผ่าน CNBC ในปี พ.ศ. 2556 พบว่า ในองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือสนับสนุนเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พนักงานจำนวนมากกว่า 1 ใน 4 หรือคิดเป็นร้อยละ 27 มีแนวโน้มลาออกจากองค์กรภายในระยะเวลา 2 ปี (Royal, 2013) แต่ในทางกลับกันหากองค์กรใดที่มีการสนับสนุน ส่งเสริม หรือจัดให้มีมาตรการหรือการช่วยเหลือที่ทำให้คนในองค์กรมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นอกจากจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นแล้ว ยังมีส่วนช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) และมีความภักดี (Loyalty) กับองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่นั่นเอง ขณะที่ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานนั้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Job Satisfaction) (เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ อ่างถึงใน สารรสเลิศ, 2558) ทั้งนี้ ในการศึกษาทางวิชาการในปัจจุบันพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นสิ่งที่สามารถอธิบายและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังส่งผลต่อความพอใจเกี่ยวกับครอบครัว และความพอใจในชีวิต (Kazmi & Singh, 2015) ซึ่งจะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และคุณภาพการทำงานที่ดี แน่แน่นอนว่าผู้ปฏิบัติงานและองค์กรก็จะมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วย ฉะนั้นแล้วเมื่อไหร่ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ก็จะเป็นปัญหาทั้งต่อตนเองและองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงเป็นความท้าทายขององค์กรหรือบริษัทที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน และตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องบริหารจัดการเวลาในการดำเนินชีวิตและการทำงานของตนเองให้ได้

¹ Hay Group เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการระดับโลกที่ทำงานร่วมกับผู้นำ เพื่อเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เป็นจริง ด้วยการพัฒนาคนที่มีความสามารถ จัดระบบคนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและช่วยให้คนและองค์กรตระหนักถึงศักยภาพที่มี

จากผลสำรวจของ Kisi เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ปี พ.ศ. 2564 ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลโดยมีตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น เรื่องของการทำงานทางไกล ประชากรที่ทำงานหนักเกินไป จำนวนวันหยุดขั้นต่ำ การใช้วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น จากจำนวน 50 ประเทศทั่วโลก และได้ทำการจัดลำดับเมืองที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีที่สุด² ปรากฏว่าประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 49 ยิ่งไปกว่านั้นประเทศไทยเป็นอันดับที่ 3 ที่ประชากรทำงานหนักมากเกินไป ในขณะที่อันดับ 1 และ 2 คือ ประเทศฮ่องกงและประเทศสิงคโปร์ ตามลำดับ (Kisi, 2021) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประเทศไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์เรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สำหรับสาเหตุที่ทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกลายเป็นประเด็นที่สำคัญก็เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของบริบทโลก (Global Changes) ไม่ว่าจะเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทำให้ทุกพื้นที่ของโลกถูกเชื่อมต่อกัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Changes) จะเห็นได้ถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้หญิง ซึ่งแต่เดิมจะมีหน้าที่หลักในการดูแลครอบครัว แต่ในปัจจุบันผู้หญิงส่วนใหญ่ต้องออกจากบ้านไปทำงานเพื่อหารายได้ในการดูแลตนเองเช่นเดียวกับผู้ชาย ยิ่งไปกว่านั้นในบางครอบครัวพบว่าผู้หญิงต้องเป็นผู้นำครอบครัวและดูแลรับผิดชอบสมาชิกในครอบครัว ทำให้บทบาทของผู้หญิงไม่ได้มีเพียงด้านเดียว (Houston, 2005) และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้หญิงมีระดับความเครียดที่สูงกว่าผู้ชาย จากรายงานความเป็นอยู่แบบ 360 องศา ของบริษัท Cigna³ พบว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงมีภาวะเครียดถึงร้อยละ 88⁴ ในขณะที่ผู้ชายอยู่ที่ร้อยละ 85 (Cigna, 2019) หรือการที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ⁵ (Aging Society) อัตราการเกิดที่มีแนวโน้มลดลงทำให้ประชากรวัยหนุ่มสาวที่จะเข้าสู่ภาคแรงงานมีจำนวนลดลง ทำให้ประชากรวัยแรงงานในปัจจุบันต้องดูแลประชากรผู้สูงอายุที่นับวันจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่มิติด้านเศรษฐกิจเองก็มีความท้าทายต่าง ๆ มากมาย (Economic Challenges) ระบบเศรษฐกิจโลกที่ขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้โลกของเรามีลักษณะที่เรียกว่า VUCA World คือ มีความ

² จากผลการสำรวจ 5 ประเทศที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานดีที่สุดคือ อันดับที่ 1 ประเทศฟินแลนด์ อันดับที่ 2 ประเทศนอร์เวย์ อันดับที่ 3 ประเทศสวีเดน อันดับที่ 4 ประเทศสวีเดน และอันดับที่ 5 ประเทศเดนมาร์ก

³ ดัชนีความเป็นอยู่ 360 องศาของซิกน่า หรือ Cigna 360 Well-Being Index เป็นการสะท้อนความรู้สึกของผู้บริโภคเกี่ยวกับสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก คือ สุขภาพกาย การเงิน ที่ทำงาน สังคม และครอบครัว

⁴ ผู้ปฏิบัติงานเพศหญิงจำนวนร้อยละ 18 ไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้

⁵ ปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ หรือ Aged Society แล้ว จากการประมาณการ พบว่ามีสัดส่วนผู้สูงอายุในช่วง 60 ปีขึ้นไปถึงร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 13 ล้านคน

ผันผวนสูง (Volatility) จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว มีสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) ความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ (Complexity) และทำให้ไม่สามารถคาดเดาผลหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (Ambiguity) (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมอยู่เสมอ เพื่อตอบโต้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและให้ก้าวทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และคนในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ต้องเผชิญกับภาระงานที่หนักจำนวนชั่วโมง ในการทำงานที่ยาวนานมากขึ้น สภาพปัญหาปัจจุบันคือ ประชากรไทยวัยทำงานจำนวนประมาณ 15 ล้านคน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (เทียนทิพย์ เตียวกี, 2562) ทำให้เกิดความกดดัน ความเหนื่อยล้า หรือแม้แต่ความเครียดสะสมที่เกิดจากการทำงาน จากรายงานการสำรวจข้อมูลของบริษัท Cigna ประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2561 เปิดเผยว่าประชากรโลกกว่าร้อยละ 87 เครียดเรื่องงาน และคนไทยร้อยละ 91 ยอมรับว่าอยู่ในสภาวะเครียด โดยมีสาเหตุมาจากเรื่องของการทำงานสูงเป็นอันดับที่ 2 หรือร้อยละ 35 รองจากสาเหตุด้านการเงิน (ชิกนัว, 2561) และความเครียดจากที่ทำงานก็เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Conflict) การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานยังอาจส่งผลสืบเนื่องให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพกาย เช่น โรคอ้วน ที่เกิดจากความเครียด พฤติกรรม และวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป โรคออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome) ซึ่งเป็นกลุ่มอาการที่เกิดกับคนที่ทำงาน โดยอาจเกิดจากการที่ต้องนั่งทำงานเป็นเวลาต่อเนื่องด้วยท่าทางซ้ำ ๆ ทำให้ระบบกล้ามเนื้อและระบบต่าง ๆ ของร่างกายมีปัญหา ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเมื่อยล้าบริเวณไหล่ คอ บ่า เป็นต้น ผลการสำรวจประชากรในประเทศไทยของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2562) พบผู้ที่มีความเสี่ยงต่อโรคดังกล่าวถึงร้อยละ 60 และมีแนวโน้มผู้ป่วยจากโรคนี้นี้เพิ่มมากยิ่งขึ้น สุขภาพจิต ผู้ที่มีปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอาจก่อให้เกิดเป็นโรคเครียดและพัฒนาไปสู่การเป็นโรคซึมเศร้าได้ หรือภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งนี้ ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome)⁶ ได้รับการขึ้นทะเบียนจากองค์การอนามัยโลกให้เป็นโรคใหม่ เป็นผลมาจากความเครียดเรื้อรังจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้ (WHO, 2019) นอกจากนั้นการที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตที่เป็นมิติของการทำงานและชีวิตส่วนตัว อาจส่งผลให้เกิดปัญหาเรื่องของ

⁶ ข้อมูลของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) จากการทำสำรวจปี พ.ศ. 2562 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการอยู่ในภาวะหมดไฟและเสี่ยงที่จะเข้าสู่ภาวะหมดไฟ ถึงร้อยละ 58 และสาเหตุหลักก็มาจากภาระงานที่มากเกินไปไม่สมดุลกับจำนวนคนปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะจะเป็นความสัมพันธ์กับเพื่อนหรือแม้แต่คนรัก โดยสะท้อนได้จากอัตราการหย่าร้าง และการแยกกันอยู่ (Rao, 2010) สุกทัยแล้วปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ อาจนำไปสู่การตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงาน ซึ่งจะทำให้องค์การต้องสูญเสียกำลังคนไป ต้องดำเนินการสรรหาและพัฒนาบุคลากรขึ้นใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณ แต่ในทางกลับกันหากผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ก็จะทำให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ มีความสุขและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

การจะสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้เกิดขึ้นได้นั้น นอกจากปัจเจกแต่ละคน จะต้องบริหารจัดการเวลาให้เกิดความสมดุลดังกล่าว หรือต้องรับมือและจัดการกับปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานแล้ว บริษัทหรือองค์กรเองก็ต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนหรือให้การช่วยเหลือคนในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน Glassdoor กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 77 จะประเมินวัฒนธรรมองค์กรก่อนการสมัครงาน และมากกว่าร้อยละ 56 เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากกว่าค่าตอบแทนที่จะได้รับ (อ้างอิงใน สหธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2564) สิ่งนี้ทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะรักษาคนในองค์กรและทำให้องค์การมีจุดเด่นที่สามารถดึงดูดหรือสร้างความสนใจแก่บุคลากรภายนอกได้ และวัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลมากมายทั้งทางบวกและทางลบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ความผูกพัน ผลิตภาพ สุขภาพกายและสุขภาพจิต (Cameron & Quinn, 2006) และแน่นอนที่สุดคือมีนัยสำคัญต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน Callan (as cited in Clouston, 2012) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถผลักดันหรือส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นการที่องค์กรใดก็ตามที่มีวัฒนธรรมองค์กรเหมาะสม สนับสนุน หรือส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีระดับของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เข้มแข็ง (Strong Work Life Balance) หรือระดับที่สูง ทั้งนี้ การจัดวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน องค์กรสามารถกระทำได้ด้วยการที่องค์กรต้องไม่คาดหวังหรือต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทเวลาเพื่อการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว จนไปขัดขวางหรือรบกวนการให้เวลากับชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน (Thompson et al., 1999) การให้การสนับสนุนจากผู้นำ

หรือผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็มือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน การสนับสนุนทางด้าน อารมณ์ การเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Hammer et al., 2009) หรือแม้แต่วาทะผู้นำของ องค์การหรือรูปแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือการมีส่วนร่วม ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสบายใจและพร้อมที่จะใช้สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ หรือสิ่งที้องค์การ ได้จัดเตรียมไว้ โดยไม่ต้องกังวลถึงผลลัพธ์ที่ไม่ดีที่อาจส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ หรือแม้แต การสร้างพฤติกรรมของคนในองค์การหรือผู้ร่วมงานให้มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน การที้องค์การ มีวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่กล่าวมานี้ ก็จะสามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่าง ชีวิตและการทำงานได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาในบริบทขององค์การภาครัฐไทย จากการการดำเนินการศึกษา โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ระบบการหยุดราชการทดแทน โดย สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. เมื่อปี พ.ศ. 2548 นั้น รายงานดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเรื่องสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานยังไม่ได้ แพร่หลายในประเทศไทย (สำนักงาน ก.พ., 2550) และเมื่อพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การภาครัฐไทย ก็พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น หรือ Hierarchy Culture กล่าวคือ มีลักษณะของ โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มีการควบคุม มีสายการบังคับบัญชา ยึดกฎระเบียบ และเน้นความมีเสถียรภาพ (พลีนีสุนันท์ ทรัพย์อดิเรก, 2560) ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าวนี้เอง Groner (2018) มีความคิด ที่สอดคล้องกันกับ Cameron and Quinn (2006) ที่ว่าวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นเป็นรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ ทำทายขององค์การภาครัฐในการสร้างหรือจัดวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งให้เกิดการมีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งก็เป็นองค์การภาครัฐ ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยยึดหลัก บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวจังหวัดตาก” หน้าที่สำคัญก็คือ การดูแลประชาชนจังหวัดตาก ซึ่งมีจำนวนประมาณ 670,000 คน ภายในพื้นที่จังหวัดที่มีขนาดใหญ่ ถึง 16,407 ตารางกิโลเมตร โดยพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นผ่านยุทธศาสตร์การพัฒนา ในด้านต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และดำเนินงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ภายในจังหวัด ภาคเอกชน และตลอดจนภาคประชาสังคม ดังนั้น ในแต่ละปีองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจึงมี

ภารกิจ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบต่าง ๆ มากมายที่ต้องดำเนินการให้ลุล่วง ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ปฏิบัติงานหลัก ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยความ
ทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ และเวลาให้การปฏิบัติงาน ในบางครั้งข้าราชการองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดตากก็ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา หรือปฏิบัติงานในวันหยุด เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง
นอกจากนี้สิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พบเห็นได้บ่อย ๆ ก็คือ การต้องถูกตรวจสอบ
การทำงานจากหน่วยงานต่าง ๆ จากทางราชการ ซึ่งทำให้ข้าราชการท้องถิ่นไม่มีกำลังใจในการทำงาน
และไม่ได้มีแรงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ (สยามรัฐ, 2561) ซึ่งแน่นอนว่าส่งผลต่อ
ความเครียด และทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัว
จนอาจนำไปสู่การตัดสินใจย้ายหรือลาออกของข้าราชการเช่นเดียวกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ ประกอบกับ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังไม่ได้มีนโยบายที่เกี่ยวกับการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและ
การทำงานที่เป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อน
องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จึงมี
วัตถุประสงค์ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และประเมิน
ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุล
ระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อที่ท้ายที่สุดแล้วจะได้กำหนดแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือ
เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อไป เพื่อให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี สามารถบริหารเวลาในการใช้ชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่มี
ความเหมาะสม มีความพึงพอใจในชีวิตส่วนตัวและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานตามที่ต้องการ
ทำให้ได้รับการยอมรับและถือเป็นบรรทัดฐานที่เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งตัวของข้าราชการเอง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และสังคม เป็นผลให้ทุกฝ่ายได้รับความสุข ความสำเร็จที่ยั่งยืนและ
สมบูรณ์ต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะอย่างไร

1.2.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.3.2 เพื่อประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.4.2 ทำให้ทราบถึงความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.4.3 เพื่อจัดทำแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อไป

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยมุ่งประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยศึกษาจากข้อมูลเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏซึ่งอาจเป็นการส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อไป

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปี พ.ศ. 2564 โดยมีทั้งเพศชายและเพศหญิง ลักษณะงาน อายุ และอายุราชการที่แตกต่างกัน

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัย จำนวน 3 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2564

1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่มีคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (U. S. Department of Health and Human Services Health Resources and Services Administration, 2011)

1.6.2 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นความพึงพอใจและความสามารถในการทำงาน ตลอดจนรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ภายในบ้านได้เป็นอย่างดี โดยมีความขัดแย้งในบทบาทต่าง ๆ น้อยที่สุด (Clark, 2000)

1.6.3 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและได้รับเงินเดือนโดยมีอัตราเงินเดือนและตำแหน่งในงบประมาณที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดขึ้น

ในส่วนถัดไปของสารนิพนธ์ บทที่ 2 ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ บทที่ 3 กล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย วิธีการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิจัย และจริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บทที่ 4 ผลการศึกษา ผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบในการศึกษา และบทที่ 5 เป็นการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และจากสื่ออินเทอร์เน็ต ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.2 วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.4 โครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.5 ตำแหน่งและลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.6 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.1 ความเป็นมาของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.2 คำนิยามของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.3 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.5 แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.3.1 ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การ

2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

2.3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

2.3.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Cameron และ Quinn

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

2.4.1 ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.4.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.4.3 วิธีการสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.5.1 ค่านิยมของแรงจูงใจในการทำงาน

2.5.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

2.5.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

2.5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นหนึ่งในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากจำนวนทั้งหมด 76 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงรูปแบบโครงสร้างและอำนาจหน้าที่มาตามลำดับ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก, 2563) โดยในปี พ.ศ. 2476 ได้เกิดสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด และยังไม่ได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค ต่อมาเมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น ทำให้มีการแยกกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดได้โดยเฉพาะ แต่สภาจังหวัดก็ยังคงมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาเช่นเดิม จนมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบบริหารราชการในจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ผลก็คือ สภาจังหวัดจึงมีฐานะเป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย

แนวความคิดในการปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้เกิดขึ้นในภายหลัง เป็นผลทำให้เกิดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น แยกจากจังหวัดซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และหลังจากนั้นได้มีการยกเลิกพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว จนกระทั่งมีพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ออกมาใช้แทน เพื่อแก้ปัญหาระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับองค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องของความซ้ำซ้อน ทั้งแง่พื้นที่ดำเนินกิจการและแง่ของรายได้ โดยมีสมาชิกสภาจังหวัด (ส.จ.) ผลักดันให้รัฐบาลออกพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 เพื่อให้มีการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ชัดเจน รวมทั้งเรียกร้องให้กระจายอำนาจในการบริหารงานแก่องค์การบริหารส่วนจังหวัดมากขึ้น ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 1) พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546
- 2) กฎกระทรวง (พ.ศ.2541) ออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540
- 3) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542
- 4) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเงินอุดหนุนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2559 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2259
- 5) ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่อง หลักเกณฑ์การสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในการให้บริการสาธารณะ ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2552

2.1.2 วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวจังหวัดตาก”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ โดยเฉพาะการปรับปรุง พื้นฟู พัฒนาการจัดบริการสาธารณะ หรือโครงสร้างพื้นฐาน อันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ รวมถึงพิจารณา สภาพปัญหา ความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน

จึงได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ ไว้ 5 ด้าน พร้อมทั้งเป้าประสงค์และกลยุทธ์ในการบรรลุยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก รายละเอียดมีดังนี้

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	1) มีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐาน 2) มีแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค และการเกษตรอย่างเพียงพอ 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตากเข้าใจผังเมืองรวม/ผังชุมชน 4) สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดตากมีมาตรฐาน	1) ส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุง ซ่อมแซมถนน สะพาน ทางเท้า ระบายน้ำ ระบบไฟฟ้า สาธารณะ และติดตั้งไฟฟ้าโซลาร์เซลล์ 2) พัฒนา ปรับปรุง และดูแลรักษาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค เพื่อการเกษตร 3) สนับสนุนการจัดทำปรับปรุงผังเมืองรวม/ผังชุมชน และงานด้านวิชาการ 4) พัฒนา ปรับปรุง บริหารจัดการงานด้านขนส่ง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต	5) ประชาชนนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาดำเนินชีวิตและมีทักษะการประกอบอาชีพเพิ่มขึ้น 6) ประชาชนมีสุขภาวะดีขึ้น 7) เยาวชน สตรี และผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้ 8) นักเรียน ประชาชนได้รับการส่งเสริมด้านการศึกษา	5) ส่งเสริมสนับสนุนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเกษตรยั่งยืน 6) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะอาชีพ การลงทุน การค้าขายชายแดนและเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 7) ส่งเสริม สนับสนุน การควบคุมโรคติดต่อ/ไม่ติดต่อ 8) ส่งเสริมสนับสนุนการสร้าง

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
	<p>เพิ่มขึ้น</p> <p>9) มีการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่นคงอยู่ต่อไป</p>	<p>สุขภาพของประชาชน</p> <p>9) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิต เยาวชน สตรี และผู้สูงอายุ</p> <p>10) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระบบ</p> <p>11) ส่งเสริมสนับสนุน และทำนุบำรุงรักษาศาสนา วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>ยุทธศาสตร์การพัฒนา</p> <p>ด้านบริหารจัดการที่ดี การจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย</p>	<p>10) ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเมืองและพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ผู้นำท้องถิ่น ท้องถิ่น มีความรู้เพื่อนำไปพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>11) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส</p> <p>12) ประชาชนและเยาวชนห่างไกลจากยาเสพติด</p> <p>13) ประชาชนได้รับการช่วยเหลือและได้รับความรู้ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p>	<p>12) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการเมือง การบริหารทุกภาคส่วน</p> <p>13) การพัฒนาองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสู่สากล</p> <p>14) ส่งเสริมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติด</p> <p>15) ส่งเสริมการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย</p>

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยวและ กีฬา</p>	<p>14) นักท่องเที่ยวและรายได้ จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 15) ประชาชนมีสุขภาพร่างกาย แข็งแรง</p>	<p>16) พัฒนาและปรับปรุงแหล่ง ท่องเที่ยว การประชาสัมพันธ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก นักท่องเที่ยว 17) ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรม การท่องเที่ยว 18) ส่งเสริมการพัฒนาสนาม กีฬา และวัสดุอุปกรณ์กีฬาให้ ได้มาตรฐาน 19) ส่งเสริมการฝึกอบรม ฝึกสอนกีฬา 20) ส่งเสริมสนับสนุนการ แข่งขันกีฬาและนันทนาการ</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านบริหารจัดการและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม</p>	<p>16) ประชาชนมีจิตสำนึกและ มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ บริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 17) ปริมาณขยะลดลง ของเสีย อันตรายชุมชนมีการกำจัดได้ ถูกหลักวิชาการ</p>	<p>21) อนุรักษ์ ฟื้นฟู และบริหาร จัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม โดยการมี ส่วนร่วมของชุมชน 22) ส่งเสริม สนับสนุนการ บริหารจัดการขยะ น้ำเสีย และการใช้พลังงานทดแทน</p>

2.1.4 โครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ประกอบไปด้วยทั้งสิ้น 9 ส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 2) สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 3) กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
- 4) กองคลัง
- 5) สำนักการช่าง
- 6) กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 7) กองการเจ้าหน้าที่
- 8) หน่วยตรวจสอบภายใน
- 9) กองสาธารณสุข

ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแยกตามส่วนราชการ

ที่	ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (ราย)
1	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	ว่าง
2	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก	2
3	สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	15
4	สำนักเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด	7
5	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	16
6	กองคลัง	21

ที่	ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (ราย)
7	สำนักงานช่าง	29
8	หน่วยตรวจสอบภายใน	3
9	กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	12
10	กองการเจ้าหน้าที่	13
11	กองสาธารณสุข	7
รวม		125

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2564



รูปภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

(องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก, 2563)

2.1.5 ตำแหน่งและลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน และกลุ่มที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ โดยตำแหน่งและลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน		
ที่	ตำแหน่ง	ลักษณะงานโดยทั่วไป
1	เจ้าพนักงานธุรการ	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการร่างโต้ตอบ บันทึกรายงาน ย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือ การดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารสิทธิ์ในทรัพย์สินของทางราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุครุภัณฑ์ การตรวจสอบหรือเปลี่ยนแปลงรายการและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของทางราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล การรวบรวมข้อมูลหรือจัดเตรียมเอกสาร การเตรียมการประชุมและจัดบันทึกรายงาน การประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
2	นักจัดการงานทั่วไป	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารจัดการภายในสำนักงานและการบริหารราชการทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตามแต่จะได้รับคำสั่งโดยไม่จำกัดขอบเขตหน้าที่ เช่น การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลสถิติ การรายงาน ช่วยวางแผนและติดตามงาน การติดต่อ

		<p>นัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่าง ๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม จัดบันทึก และเรียบเรียงรายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่น ๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมหรือผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม และบริหารงานหลายด้านด้วยกัน เช่น งานสารบรรณ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานจัดระบบงาน งานบริหารงบประมาณ งานการเงินและบัญชีงานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง</p>
3	นักทรัพยากรบุคคล	<p>สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ และการแต่งตั้ง การดำเนินการเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การควบคุมและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดทำทะเบียนประวัติการรับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง</p>
4	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	<p>สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดระบบและวางแผนการประมวลผลข้อมูล ด้วยเครื่องจักรประมวลผล การเขียนคำสั่งให้เครื่องจักรประมวลผลทำงานตามความต้องการ การส่งเสริม แนะนำ อบรมเกี่ยวกับวิธีและขั้นตอนของการประมวลผล</p>

		ด้วยเครื่องจักรการติดตามศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านระบบงานประมวลผลด้วยเครื่องจักรและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
5	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ บัญชีและพัสดุ รวมทั้งตรวจสอบหลักฐานเอกสารทางการเงิน ยอดเงิน การทำสัญญาการจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่าย การลงบัญชี การจัดเก็บรักษาพัสดุในคลังพัสดุ ตรวจสอบการใช้ และเก็บรักษายานพาหนะให้ประหยัด และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ		
ที่	ตำแหน่ง	ลักษณะงานโดยทั่วไป
1	นายช่างไฟฟ้า	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางช่างไฟฟ้าซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับ ตรวจสอบ ทดสอบ สร้าง ซ่อม ประกอบ ดัดแปลง ติดตั้ง และบำรุงรักษา เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวกับไฟฟ้า คำนวณราคาและประมาณราคาในการดำเนินงานดังกล่าว จัดเก็บรักษา เบิกจ่าย เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือตำแหน่งที่ปฏิบัติงานบริหารด้านช่างไฟฟ้า ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง แผนก และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
ลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และ/หรือนอกเวลาราชการ		
สำรวจ เขียนแบบ ประมาณการ ติดตั้ง ซ่อม ประดิษฐ์ ดัดแปลง ปรับปรุง ควบคุมการใช้งาน ดูแล บำรุงรักษา และ		

		ใช้งานเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรกลไฟฟ้า ระบบไฟฟ้า ระบบเครื่องปรับอากาศ ระบบไฟฟ้าสื่อสารและ โทรคมนาคม ระบบสารสนเทศ ระบบควบคุมอัตโนมัติระบบ อิเล็กทรอนิกส์ระบบคอมพิวเตอร์รับส่งข้อมูลข่าวสาร ในภารกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ภายในและภายนอก
2	เจ้าพนักงานป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัย	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางการ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ เกี่ยวกับการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ที่ต้องใช้ความรู้ ทางเทคนิคหรือวิชาการ พิจารณาทำความเข้าใจ สรุปรายงาน เสนอแนะกับดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายและ ระเบียบเกี่ยวกับการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมตลอดถึงภัยธรรมชาติและสาธารณภัยอื่น ๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย การป้องกันฝ่ายพลเรือน และปฏิบัติงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง
		ลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และ/หรือนอกเวลาราชการ
		ปฏิบัติงานด้านการป้องกันระวางและบรรเทาสาธารณภัย ตรวจตรา รับแจ้งเหตุ เช่น อัคคีภัย อุทกภัย วาตภัย และ ภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และ บรรเทาความเสียหายในด้านชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
3	นักประชาสัมพันธ์	สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสำรวจ รวบรวม รับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร และเอกสารความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ การจัดปาฐกถา การจัดสัมมนา การจัด นิทรรศการ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

		<p>การดำเนินงานหรือผลงานของหน่วยงานหรือของรัฐบาล หรือนโยบายของรัฐบาล การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ของชาติเพื่อเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับประชาชน การควบคุม การตรวจสอบ การดำเนินงานกระจายเสียง ทั้งทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ ให้เป็นไปตามแผนงานและนโยบายการประชาสัมพันธ์หรือ ตามกฎหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง</p>
		<p>ลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และ/หรือนอกเวลาราชการ</p>
		<p>ประสานงานด้านประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้</p>
4	นักวิชาการสาธารณสุข	<p>สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งที่ปฏิบัติงานทางด้านสาธารณสุข ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย วินิจฉัยปัญหาพัฒนาทางด้านสาธารณสุข เช่น การสุขศึกษา การส่งเสริมสุขภาพ การสุขภาพิบาล และการควบคุมโรค เป็นต้น เพื่อเสนอนโยบาย วางแผนงาน และดำเนินงาน ด้านการสาธารณสุข วัดและประเมินผล กำหนดระบบและ วิธีการด้านนิเทศ นิเทศควบคุมติดตามผลและประเมินผล งานด้านสาธารณสุขการสอนและอบรมด้านสาธารณสุข และ ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง</p>
		<p>ลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และ/หรือนอกเวลาราชการ</p>
		<p>ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อม การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค รักษาเบื้องต้น และติดตามฟื้นฟูสุขภาพในชุมชน ดูแล บำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งานเพื่อพัฒนา</p>

		ระบบบริการสาธารณสุขอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงาน หรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่ กำหนดไว้
5	นักสังคมสงเคราะห์	<p>สายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางสังคม สงเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา การสำรวจ การสัมภาษณ์ การสอบประวัติ และ การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหา ข้อเท็จจริง และสาเหตุต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำเนินการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความรู้ การบริการ ความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหา และ ดำเนินการสังคมสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ที่ถูกต้อง และ เหมาะสมตามหลักการสังคมสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาส ทางสังคม หรือผู้มีปัญหาทางสังคมต่างๆ เช่น เด็ก วัยรุ่น คนชรา คนขอทาน โสเภณี ผู้ต้องขัง ผู้ป่วย คนพิการและ ทุพพลภาพ และประชาชนทั่วไปที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหา ของตัวเองและครอบครัว ผู้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือผู้ตกทุกข์ได้ยากในกรณีต่าง ๆ อันจะมีผลกระทบ กระเทือนต่อชุมชน และสังคมโดยรวม เพื่อให้ผู้รับการ สงเคราะห์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเอง ในสังคมได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p style="text-align: center;">ลักษณะงานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และ/หรือนอกเวลาราชการ</p> <p>ค้นหาข้อเท็จจริง สัมภาษณ์ สอบประวัติ เยี่ยมบ้าน ติดตาม สืบเสาะหาข้อเท็จจริง รวมทั้งศึกษาชุมชน และประเมิน สภาวะทางสังคมเบื้องต้นเพื่อวินิจฉัย ประกอบการพิจารณา ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือ และให้บริการทางสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายในระดับบุคคล ครอบครัว กลุ่ม และชุมชน</p>

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดตาก

2.1.6 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

ระบบค่าตอบแทนของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) ค่าตอบแทนอื่นๆ (Allowance) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit and Fringe Benefit) และเงินรางวัลประจำปี (Bonus) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ทางภาครัฐจัดให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความมั่นคงในชีวิต ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ระบบค่าตอบแทนที่ทางภาครัฐได้จัดให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้ว ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีการดำเนินการต่าง ๆ ที่ถือได้ว่าเป็นการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในสังกัด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ระบบค่าตอบแทนที่ภาครัฐจัดให้ และสวัสดิการเพิ่มเติมที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จัดให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระบบค่าตอบแทนที่ภาครัฐจัดให้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด	สวัสดิการเพิ่มเติมที่องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากจัดให้แก่ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด
1) เงินเดือนพื้นฐาน - การเลื่อนเงินเดือน 2 รอบการประเมินต่อ 1 ปีงบประมาณ - การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือ โควตาปกติ 2) ค่าตอบแทนอื่น ๆ - เงินประจำตำแหน่ง - เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ 3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 3.1) สวัสดิการ - การลา 11 ประเภท	1) สินเชื่ออเนกประสงค์ทำความร่วมมือกับ ธนาคารกรุงไทย 2) เงินกู้ฉุกเฉินสำหรับข้าราชการองค์การ บริหารส่วนจังหวัด วงเงิน 10,000 บาท ใน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 3) สนามกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก - พื้นที่สนามกีฬาองค์การบริหารส่วน จังหวัดตาก - ใช้บริการฟิตเนสโดยไม่เสียค่าบริการ - ใช้บริการสระว่ายน้ำ ค่าบริการ 10 บาท ต่อครั้ง

ระบบค่าตอบแทนที่ภาครัฐจัดให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด	สวัสดิการเพิ่มเติมที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจัดให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
<ul style="list-style-type: none"> - เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล - เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร - เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - บำเหน็จบำนาญ <p>3.2) ประโยชน์เกื้อกูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ - ค่าเช่าบ้าน - เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา <p>ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รถราชการ - โทรศัพท์ของทางราชการ <p>4) เงินรางวัลประจำปี</p>	<p>4) ห้องรับประทานอาหาร</p> <p>5) โฉลกประกาศเกียรติคุณ “คนดีศรี อบจ.”</p> <p>6) พวงหรีดแก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกในครอบครัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เสียชีวิต</p> <p>7) บริการตรวจสุขภาพประจำปี</p>

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.1 ความเป็นมาของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความเป็นมาของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อาจจะต้องย้อนไปในบริบทของประเทศตะวันตก ช่วงปลายของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้คนทำงานหนักเป็นอย่างมาก ในสหราชอาณาจักรถือเป็นเรื่องปกติที่ผู้คนจะทำงานเฉลี่ยวันละ 14-16 ชั่วโมง และทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งการทำงานที่ยาวนานแบบนี้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านสังคมและสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเด็ก นักปฏิรูปแรงงานจึงชี้ให้เห็นและสร้างความตระหนักถึงประเด็นดังกล่าว จนในที่สุดประเทศสหราชอาณาจักรจึงเห็นด้วยการลดชั่วโมงการทำงานสำหรับผู้หญิงและเด็ก

ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าพนักงานบริษัทมีการปฏิบัติงานมากกว่าสัปดาห์ละ 100 ชั่วโมง การที่ทำงานเป็นเวลานานเช่นนี้ ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างร้ายแรงสำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้ได้จากการที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการเริ่มติดตามชั่วโมงการทำงานของคนทำงาน และเดือนตุลาคม ค.ศ. 1940 หลังจากมีการเคลื่อนไหวของแรงงาน ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงมีการแก้ไขกฎหมายแรงงานอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดชั่วโมงการทำงาน เป็น 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงนับได้ว่าเป็นก้าวแรกในการให้เวลาคืนกลับแก่คนทำงาน กล่าวคือให้คนทำงานมีจำนวนชั่วโมงการทำงานที่ลดลง และจะได้มีเวลาของตัวเองเพิ่มมากขึ้น

คำว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” หรือ Work Life Balance ปรากฏครั้งแรกในประเทศสหราชอาณาจักร ช่วง ค.ศ. 1980 การเคลื่อนไหวเพื่อเสรีภาพของสตรี มีการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องให้มีตารางการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและการลาคลอดสำหรับสตรี เนื่องจากเพศชายนั้นไม่ได้มีภาระที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในอาชีพเหมือนกับเพศหญิง กล่าวคือผู้ชายไม่ต้องคอยกังวลเรื่องการดูแลครอบครัว ในขณะที่เพศหญิงนั้นถูกคาดหวังให้มีภาระหน้าที่ในการทำความสะอาดบ้านหรือดูแลครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา Organization for Economic Co-operation and Development หรือ OECD (2021) ได้พูดถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า การหาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เหมาะสมนับได้ว่าเป็นความท้าทายของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านครอบครัวที่มักได้รับผลกระทบ ฉะนั้นแล้วความสามารถในการประสานระหว่างการทำงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสมาชิกทุกคนในครอบครัว ทั้งนี้ ภาครัฐสามารถให้ความช่วยเหลือได้ด้วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ง่ายสำหรับพ่อแม่ทั้งหลายในการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ พบว่าในหลาย ๆ ประเทศนั้นมีการดำเนินนโยบายที่เกี่ยข้องกับการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตัวอย่างเช่น ประเทศเบลเยียม ที่มีนโยบายในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้วยการพัฒนารูปแบบการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และวิธีการที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนการสรรหาคนที่มีความเหมาะสมกับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและสามารถดูแลชีวิตของตนเองได้ หรือประเทศญี่ปุ่นที่มีการดำเนินนโยบาย

สนับสนุนให้นายจ้างสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเลี้ยงดูบุตรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับประเทศไทย ได้มีการดำเนินการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ระบบการหยุดราชการทดแทน โดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ชั้น เมื่อปี พ.ศ. 2548 ซึ่งระบุว่าแนวคิดเรื่องสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานยังไม่ได้แพร่หลายในประเทศไทย แต่จากรายงานดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาครัฐไทยนั้น มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 ดำเนินโครงการส่งเสริมและประสานการโอน ย้าย เจ้าหน้าที่ของรัฐไปปฏิบัติงานใกล้บ้าน มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยที่เจ้าหน้าที่ไม่ต้องเหนื่อยมากนัก การเหลื่อมเวลาการทำงาน การสำรวจภาวะหนี้สินของข้าราชการ และการให้ส่วนราชการจัดสรรงบประมาณ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและรายจ่ายประจำ เพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งการดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นมาตรการหรือแนวทางที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากร และที่ล่าสุด ก็คือ การกำหนดให้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นมิติหนึ่งสำหรับโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มุ่งประเมินคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.2.2 คำนิยามของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับคำนิยามหรือความหมายของคำว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” หรือ Work Life Balance (WLB) นั้น มีหน่วยงาน นักวิชาการ และผู้ที่ทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ได้ให้คำนิยามหรือความหมายที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับการศึกษาและบริบท ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีรายละเอียดแตกต่างกันออกไป ดังนี้

พจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge University, 2021) ให้ความหมายของ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง จำนวนเวลาที่แต่ละคนใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับจำนวนเวลาที่แต่ละคนใช้กับครอบครัวหรือทำในสิ่งที่เพลิดเพลินหรือพึงพอใจ

State Services Commission ประเทศนิวซีแลนด์ (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ศรีประพัฒน์, ม.ป.ป.) ได้ให้คำจำกัดความของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างการทำงานเพื่อดำรงชีวิตกับกิจกรรมอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นบทบาทในการเป็นสมาชิกของครอบครัว หรือชุมชน อีกทั้งรวมไปถึงการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

บริษัท Gartner (2021) ได้ให้คำนิยามสั้น ๆ ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ว่าเป็นลักษณะของความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการจัดการ เวลาให้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบส่วนตัวและการทำงาน

บริษัท Kumanu (2021) ให้คำจำกัดความของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ว่าเป็นเรื่องของการบริหารจัดการเวลาของผู้คนที่ใช้ทั้งในการทำงานและนอกเวลางาน โดยเวลา หลังจากการทำงาน ผู้คนอาจจะให้เวลากับการจัดการเรื่องของความสัมพันธ์ หน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อครอบครัว งานอดิเรกหรือความสนใจอื่น ๆ ของตนเอง ซึ่งหากจะกล่าวโดยง่ายก็คือ เป็นวิธีการ จัดการกับงานและความต้องการในชีวิตของผู้คนเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

Rife and Hall (อ้างถึงใน Groner, 2018) ได้กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน คือ เวลาที่คนเรานั้นรู้สึกชีวิตถูกเติมเต็มทั้งภายในเวลางานและนอกเวลางาน ซึ่งหมายความว่ามีความขัดแย้งน้อยที่สุดระหว่างชีวิตที่บ้านและการทำงาน

Richard E. Walton (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง การกำหนดสัดส่วนของเวลาที่จะใช้สำหรับงาน และชีวิตด้านอื่น ๆ เช่น สังคม ครอบครัว หรือตนเอง ให้มีความเหมาะสม ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับ คำจำกัดความของ ชีระ กนกกาญจนรัตน์ (อ้างถึงใน กนกวรรณ ศรีวิรัตน์, 2559) ที่สรุปความได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น เป็นการบริหารเวลาของบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ โดยแต่ละบุคคลก็จะมีระดับที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นกับสถานะและบทบาท ที่สำคัญคือชีวิตของเรา

แต่ละคนนั้นมีมากกว่าหนึ่งด้าน จึงต้องทำความเข้าใจและควบคุมให้เกิดความสมดุลที่เหมาะสมให้ได้ เพื่อที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและสมบูรณ์

ศาสตราจารย์ (2558) ให้นิยามความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในฐานะที่เป็นความสามารถของปัจเจกในการบริหารและจัดสรรเวลาที่เหมาะสมและมีความพอดีในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่หลากหลายแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ครอบครัว หรือ สังคม โดยคำนึงถึงคุณค่า ความสำเร็จ และประสิทธิภาพของแต่ละบทบาทที่ปัจเจกมี ที่สำคัญคือ เพื่อให้มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและชีวิตนั่นเอง

จากนิยามหรือคำจำกัดความของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) จะเห็นได้ว่า ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีนัยยะที่ผูกโยงกันระหว่างเรื่องของเวลา ชีวิตการทำงานและชีวิตในมิติอื่น ๆ และความพึงพอใจ ดังนั้นแล้วความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อาจจะไม่ได้อาจอ้างถึงการที่บุคคลมีจำนวนชั่วโมงของการทำงานและการใช้ชีวิตที่เท่ากันเพียงอย่างเดียว เพราะในความเป็นจริงเวลาที่บุคคลใช้ในการทำงานกับใช้ในเรื่องส่วนตัวไม่ได้เท่ากันอยู่แล้ว จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในการจัดสรรเวลาที่จะใช้ในการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสมและเกิดความสมดุลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้บุคคลจะต้องมีความพึงพอใจ กล่าวคือ บุคคลอาจจะใช้เวลาในการทำงานเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังรู้สึกพึงพอใจและเติมเต็มตัวเองได้ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2.2.3 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

จากการศึกษาในทางวิชาการพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งผลต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับองค์การ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานช่วยให้ลดอัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงานและงบประมาณในการสรรหา ลดความเครียดเชิงลบในองค์การ ช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือและการสื่อสารในองค์การที่ดีขึ้น ตลอดจนช่วยสร้างขวัญและกำลังใจและความผูกพันในองค์การ ในขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับชีวิตและชีวิตในการทำงานมากขึ้น มีผลิตภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Asure, 2021) ทั้งนี้ การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) องค์กร (Organization) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรในการกำหนดนโยบายที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Policy) หรือนโยบายประสานสัมพันธ์ครอบครัว (Family Friendly Policy) ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงให้เห็นถึงความสำคัญของนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและสื่อสารกับผู้บริหารให้เข้าใจว่าจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากนโยบายดังกล่าว รวมทั้งการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Bardoel, 2003)

2) ผู้ปฏิบัติงาน (Employee) จะต้องมึบทบาทในการนำนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่องค์กรกำหนดไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อันประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านเวลากับชีวิต (Time Balance) ด้านการมีส่วนร่วมกับชีวิต (Involvement Balance) และด้านความพึงพอใจกับชีวิต (Satisfaction Balance) (Greenhaus et al., 2003)

3) ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรในที่นี้คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานและชีวิตครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นจำนวนชั่วโมงในการทำงาน อิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ ความภูมิใจในงาน เวลาสำหรับการดูแลครอบครัว และการสนับสนุนจากคนในครอบครัว เป็นต้น (Voydanoff, 2005 อ้างถึงใน ปริณดา สมควร, 2557)

2.2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญก็คือ การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนขององค์กร (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559) เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ก็จะมีความสุขและส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตโดยรวม ดังนั้นแล้วความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อทั้งองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้ ประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น (Increasing Job Satisfaction) ในการศึกษาทางวิชาการปัจจุบัน พบว่ามีข้อค้นพบที่ปรากฏชัดเจนว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญที่สามารถทำนายถึงความพึงพอใจในงานได้ (Kazmi & Singh, 2015) กล่าวคือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานดี และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น (Chimote & Srivastava, 2013) ในขณะที่หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็จะมีผลต่อความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน หากแต่ผู้ปฏิบัติงานจะลดความพยายามในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จนั่นเอง (De Cieri et al., 2005)

2) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในชีวิตเพิ่มมากขึ้น (Increasing Life Satisfaction) การศึกษาจำนวนมากชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่สำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อความพึงพอใจในชีวิต เนื่องจากเมื่อปัจเจกสามารถเติมเต็มและมีความพึงพอใจในแต่ละบทบาทของชีวิตแล้ว ปัจเจกแต่ละคนก็จะเกิดความพึงพอใจในชีวิตของตน การศึกษาของ Žnidarsič และคณะ (2020) พบว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มสูงขึ้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Adams และคณะ (1996) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความพึงพอใจในชีวิต

3) ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (Commitment and Loyalty) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสามารถช่วยกระตุ้นให้คนอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลาที่นานขึ้น (Parkes & Langford, 2008) ซึ่งถ้าหากองค์กรใดสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีระดับของความผูกพันต่อองค์กรที่สูง (Allen, 2001) และเกิดความภักดีต่อองค์กร

4) ผลผลิตขององค์กรและพนักงาน (Boosting Productivity) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมที่จะมีโอกาสสูงที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีมากยิ่งขึ้น (Chua, 2019) ศาสตราจารย์ Barbara Fredrickson⁷ แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา ชี้ให้เห็นว่าการมีอารมณ์เชิงบวกทำให้จิตใจ

⁷ ศาสตราจารย์ Barbara Fredrickson เป็นศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน ที่มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา ผู้ซึ่งดำเนินการวิจัยด้านอารมณ์และจิตวิทยาเชิงบวก ทั้งนี้ เธอยังเป็นหัวหน้านักวิจัยของห้องปฏิบัติการอารมณ์เชิงบวกและจิตวิทยา (PEPLab) ที่มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาอีกด้วย

เบิกกว้าง สร้างความสนใจและทำให้มีพลัง ในขณะที่อารมณ์เชิงลบจะจำกัดการคิด และไม่สนับสนุน การเปิดรับสิ่งใหม่หรือความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติเชิงบวกมากขึ้น มีความพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะมีผลิตภาพมากกว่า แน่ใจว่าผลิตภาพขององค์กรก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน (Robinson, 2015)

5) ความสุขและคุณภาพชีวิตโดยรวม (Happiness and overall Well Being) Breitenecker and Shah (as cited in Bataineh, 2019) กล่าวว่าปัจเจกสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพที่ดี และประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้วยเหตุนี้เองความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงได้กลายมาเป็นประเด็นหลักที่มีความจำเป็น สำหรับผู้ที่ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

6) สุขภาพกายและสุขภาพจิตดีขึ้น (Improving Physical Health and Mental Health) งานวิจัยเป็นจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานนั้นไม่ดีต่อสุขภาพ โดยส่งผลเสียต่อสุขภาพหัวใจ หลอดเลือด และสุขภาพจิต (Sandoiu, 2016) แต่อย่างไรก็ดีการที่ ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกมากมาย ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือสามารถช่วยลดความเครียดได้ (Sanfilippo, 2020) และช่วยทำให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตดีขึ้น (Benendenhealth, 2021)

7) ช่วยป้องกันการเกิดสภาวะหมดไฟในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Preventing Burnout) Savage (2019) กล่าวว่า ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาจำนวนผู้ที่ได้รับการวินิจฉัยว่าเป็นโรค ที่เกี่ยวกับความเครียดเรื้อรัง อาการอ่อนเพลีย รวมไปถึงอาการหมดไฟ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นลักษณะที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการมีสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี การจัดให้มีหรือรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นจะช่วยในการลด ความเครียดและที่สำคัญคือช่วยป้องกันไม่ให้เกิดสภาวะหมดไฟในที่ทำงานได้ (Kohll, 2018)

8) สนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Supporting Human Resource Management) องค์กรที่มีนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะช่วยส่งเสริม กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหา (Recruit) หรือ การดำรงรักษาบุคลากร (Retain) ในองค์กรที่มีการสนับสนุนความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจ

ผูกพันและภักดีต่อองค์การ การขาดงานและการลาออกจากองค์การก็จะลดลง (ปริณดา สมควร, 2557)

2.2.5 แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น เป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งลักษณะสำคัญของนโยบายควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ รวมไปถึงงบประมาณขององค์การ
- 2) มีความยืดหยุ่น คือสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ อาทิ ความยืดหยุ่นในเวลางาน กล่าวคือ การกำหนดเวลาในการทำงานที่มีความเหมาะสม ลดเวลาและการประชุมต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น ไม่ควบคุมหรือเคร่งครัดในการเข้าหรือออกงานจนเกินไป การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่บ้านหรือสลับเวลาในการทำงานตามความเหมาะสมของโอกาสและสถานที่
- 3) เน้นการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ การดำเนินการและความสำเร็จในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์การ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- 4) เน้นการสร้างนโยบายที่มุ่งให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้บริการต่าง ๆ ได้แก่ การให้ข้อมูล การให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานในการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานอีกด้วย
- 5) สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งเสริมนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดี และผู้ปฏิบัติงานเองก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และสังคม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะต้องไม่บั่นทอนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์การจะต้องไม่เน้นวัฒนธรรมที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เวลา

การทำงานเป็นเวลานาน จึงจะถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี เพราะนั่นอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้

6) มีการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนที่มีระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อทำให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และไม่ยุ่งยากในการปฏิบัติ

7) มีกลไกในการควบคุม การติดตาม และการประเมินผลความสำเร็จ

อย่างไรก็ดีได้มีการเสนอกลยุทธ์ที่สามารถส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ กลยุทธ์ที่กระทำโดยองค์การและกลยุทธ์ที่กระทำโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่กระทำโดยองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตที่สร้างโดยองค์การ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1) ด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต ของผู้ปฏิบัติงาน องค์การสามารถให้การช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ เช่น การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีแก่ผู้ปฏิบัติงาน การคุมกำเนิด การดูแลผู้มีบุตรยาก การสนับสนุนเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ลางานเพื่อเลี้ยงดูบุตร

1.2) ด้านการดูแลสุขภาพจิตในครอบครัว เช่น การหยุดงานเพื่อดูแลสมาชิกภายในครอบครัว การตรวจสุขภาพ การบริการจัดวัคซีนให้แก่บุตรของผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายเวลาที่สมาชิกในครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย การจัดให้มีสถานที่ดูแลบุตรของพนักงานทั้งภายในองค์การหรือสถานที่ใกล้องค์การ การจัดโปรแกรมในการช่วยดูแลบุตรในช่วงปิดเทอม การลาหลังจากคลอดบุตร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดูแลลูกแรกเกิดและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแม่กับลูก

1.3) ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานที่บ้าน การแบ่งงานกันทำระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.4) ด้านสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การมีห้องไว้สำหรับรับประทานอาหาร ห้องออกกำลังกาย ห้องสมุด สหกรณ์ บริการทางการแพทย์ บริการทางการเงิน บริการรถรับ - ส่ง และการจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.5) ด้านสวัสดิการทางการเงิน เช่น กองทุนช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้เงินกู้ยืมโดยมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ กองทุนหลังเกษียณอายุ เป็นต้น

2) กลยุทธ์ที่กระทำโดยองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่สร้างโดยตัวผู้ปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ ดังนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2552 อ้างถึงใน ปริณดา สมควร, 2557)

2.1) การคิดก่อนทำ ทั้งนี้ หากเราคิดว่าสิ่งที่จะทำนั้นเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่า และมีประโยชน์ และเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ก็ให้ทำสิ่งนั้นอย่างจริงจังและตั้งใจ

2.2) การทำตัวให้มีความสดใส ร่าเริง มีความพยายามมุ่งมั่นและอดทน มีความคล่องแคล่ว คล่องตัว พร้อมทั้งจะเรียนรู้ และรับมือกับสิ่งต่าง ๆ

2.3) การรู้จักยืดหยุ่น รู้จักบริหารอารมณ์ บริหารและจัดการเวลา บริหารสังคม การวางแผนสิ่งที่จะต้องทำและพยายามทำโดยการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การทำทุกสิ่งทุกอย่างแบบไม่ตั้งจนเกินไป เพราะหากใช้ชีวิตแบบตั้งเกินไปนั้นอาจจะส่งผลให้เกิดความเครียดได้

2.4) การแบ่งปันความรู้สึกดี ๆ ให้กับคนรอบตัว รู้จักการให้อภัย ความไม่โกรธ รู้จักที่จะให้รางวัลชีวิตกับตนเอง มองในสิ่งดี ๆ ที่จะทำให้ตนเองมีความรู้สึกดี มีความสุข ที่สำคัญคือการหาความสุขสำหรับการพักใจ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.3.1 ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ กลายมาเป็นประเด็นที่นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ต่างให้ความสนใจและศึกษา ในช่วงทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา ซึ่งแต่เดิมที่ผ่านมานั้นการศึกษาทฤษฎีองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การเท่าไรนัก จนเมื่อวัฒนธรรมองค์การได้รับการพิจารณาว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์การเป็น ไม่ใช่สิ่งที่มีตามความเข้าใจเดิมที่เคยเข้าใจกัน ดังนั้นแล้วตัวองค์การเองทั้งหมดก็คือวัฒนธรรม (Smircich, 1983 อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, 2562) อย่างไรก็ตามก็มีการให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์การ คือ ผลรวมของค่านิยม ความคาดหวัง และแนวทางการปฏิบัติ ที่เป็นการให้ข้อมูลและเป็นแนวทางในการกระทำของสมาชิกทั้งหมดในองค์การ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการรวมคุณสมบัติต่าง ๆ ที่สร้างให้เป็นองค์การ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเป็นตัวอย่างของการมีคุณลักษณะที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในขณะที่หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สมบูรณ์ก็อาจจะเป็นคุณสมบัติที่ขัดขวางความสำเร็จขององค์การได้ (Wong, 2021)

Greenberg and Baron (2008) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง สิ่งที่เป็นกรอบการรับรู้เพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และยังอาจหมายถึงเจตคติ ค่านิยมของพฤติกรรมและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่าง ให้เด่นชัดระหว่างองค์การอื่น

Jeanette W. Gilsdorf (2021) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดให้เป็นสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินการของสมาชิก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การมักถูกกำหนดโดยค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การ วัฒนธรรมของชาติ วิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง

ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2552) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า คือ วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนรวมทั้งแบบแผน วิธีการทำงานที่ส่งผลให้แต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การรับรู้หรือสามารถที่จะมองเห็นได้ชัดเจน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 อ้างถึงใน สุรินทร์ ชุมแก้ว, 2556) ได้ทำการสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การจากนักทฤษฎีองค์การต่าง ๆ ไว้ความว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นหมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน และ/หรือ ค่านิยมที่มีร่วมกันในจิตใจของคน ซึ่งอาจจะเป็นจำนวนหนึ่งหรืออาจเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์การ โดยมีความคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติหรือประพฤติตาม นอกจากนั้นยังหมายความรวมถึง สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ขององค์การ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ ในองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การที่ปฏิบัติ

อย่างสม่ำเสมอเมื่อบุคคลติดต่อกับผู้อื่น วิธีการต่าง ๆ และธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ จึงสามารถสรุปความหมายได้ว่าเป็น ความเชื่อ ค่านิยม สมมติฐาน และแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ยังรวมถึงแบบแผน พฤติกรรม กฎเกณฑ์ ข้อระเบียบและธรรมเนียมต่าง ๆ ในองค์การ ที่สมาชิกในองค์การประพฤติปฏิบัติตาม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์การนั้นมีความเฉพาะตัวและแตกต่างกัน

2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีด้วยกันหลายองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมนั้น มีด้วยกันดังต่อไปนี้ (Kumar, 2016)

1) คุณค่าขององค์การ (Organizational Values) คุณค่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์การรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ องค์การอาจมีคุณค่าหลักกว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญในองค์การ ซึ่งคุณค่าเหล่านั้นอาจเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ เช่น บางองค์การอาจให้คุณค่าหลักกับเรื่องของความซื่อสัตย์ การอุทิศตน การเคารพซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2) จริยธรรม (Ethics) เป็นเรื่องของหลักคุณธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ที่แยกแยะระหว่างพฤติกรรมที่ถูกและผิดออกจากกัน คุณค่าทางจริยธรรมมีความแตกต่างจากหลักนิติธรรม เพราะหลักนิติธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยระบบกฎหมายของประเทศ และเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามในทุกกรณี แต่อย่างไรก็ตามตัวบทกฎหมายเองก็ยึดตามหลักคุณธรรมบางเรื่อง ดังนั้นจึงมีความทับซ้อนกันอยู่ระหว่างจริยธรรมและกฎหมาย นอกจากนี้แล้วภูมิศาสตร์ที่ตั้งและวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลต่อจริยธรรมอีกด้วย

3) ความเชื่อขององค์การ (Organizational Beliefs) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจรวมถึงความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างเช่น การเพิ่มผลผลิตและงาน เรื่องของแรงจูงใจ เป็นต้น

4) การสร้างพลัง (Empowerment) วัฒนธรรมทางสังคมและโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการให้อำนาจแก่พนักงาน

5) การควบคุมและการตัดสินใจ (Control and Decision) สำหรับการจัดการนั้น โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องของการควบคุม ทั้งนี้ แนวทางปฏิบัติ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานและ อำนาจในการตัดสินใจถือได้ว่าเป็นการควบคุมอย่างเป็นทางการ ในขณะที่ความเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกันเป็นการควบคุมทางสังคม ซึ่งโครงสร้างการทำงานที่มีการแบ่งส่วนส่งเสริม การควบคุมที่เป็นทางการ ในขณะที่โครงสร้างหรือกระบวนการที่เป็นแบบเครือข่ายจะส่งเสริม วัฒนธรรมในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับประเด็นความรับผิดชอบ สมาชิกในองค์การหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนถูกคาดหวังให้รับผิดชอบ ต่อการตัดสินใจของพวกเขา และมีความรับผิดชอบร่วมกันในกรณีที่เป็นผลมาจากการตัดสินใจของทีม

7) บรรทัดฐานขององค์การ (Organizational Norms) บรรทัดฐานสะท้อนให้เห็นถึง พฤติกรรมทั่วไปและที่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ซึ่งอาจสะท้อนถึงคุณค่าและความเชื่อขององค์การ รวมไปถึงความคาดหวังในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีที่สมาชิกในองค์การสื่อสารกัน และรูปแบบของภาวะผู้นำในองค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อม ในการทำงานขององค์การอาจอธิบายได้ว่า มีความผ่อนคลาย ร่าเริง และเต็มไปด้วยความเปลือยเปลือย นอกจากนี้องค์การอาจมีกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งคนในองค์การสามารถแสดงออกถึง มุมมองการตัดสินใจที่สำคัญได้

2.3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งสามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มองหาตำแหน่ง งานที่มีความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต วัฒนธรรมองค์การยังช่วยส่งเสริมให้องค์การ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานและโครงสร้างที่ดี ซึ่งจะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ (Indeed Editorial Team, 2021) สำหรับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้

1) ความผูกพันต่องานและองค์การของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (Increasing Employee Engagement) สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีวัฒนธรรมองค์การซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ล้วนกระตุ้นและเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่องานในความรับผิดชอบและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในองค์การเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ระดับของความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดผลิตภาพ ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์การก็จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ

2) การลาออกของคนในองค์การลดลง (Decreasing Turnover) มีรายงานว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ปัจจุบันนั้นไม่ดี หรือรู้สึกว่าคุณค่าไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ (Heinz, 2021) แต่ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคุณค่าหลักและพันธกิจ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข อัตราการลาออกก็จะน้อยลง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การประหยัดเวลาและงบประมาณในการสรรหา

3) ยกกระดับผลิตภาพ (Elevating Productivity) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทรัพยากรและเครื่องมือที่เขาต้องการเพื่อใช้ให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยเพิ่มผลิตภาพและระดับของผลการปฏิบัติงานโดยรวม วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อโครงสร้างองค์การในการที่นำคนที่มีความเชี่ยวชาญเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมกัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีภูมิหลังหรือทักษะที่คล้ายคลึงกันอาจทำให้ทำงานร่วมกันได้เร็วกว่า

4) ช่วยสภาพแวดล้อมของความเป็นทีมดีขึ้น (Improving Team Environment) วัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยปรับปรุงการสั่นไหวของงานและเป็นแนวทางสำหรับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ การที่สมาชิกในทีมได้รับข้อมูลและมีความรู้ในกระบวนการจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน จะช่วยส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานและทำให้การจัดโครงสร้างองค์การเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันอย่างมีจุดหมาย

2.3.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Cameron และ Quinn

Cameron and Quinn (2006) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยพิจารณาจากธรรมชาติที่ซับซ้อนของวัฒนธรรมประกอบด้วยสองมิติ คือ การให้ความสนใจระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอก และโครงสร้างระหว่างโครงสร้างที่มีเสถียรภาพกับความยืดหยุ่น ซึ่งทำให้สามารถแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบตลาด หรือ วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ลักษณะของวัฒนธรรมมีความยืดหยุ่น (Flexible) และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในสูง (Internal Factor) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของคนในองค์การหรือผู้ปฏิบัติงาน องค์การจะให้ความสนใจใส่ใจกับความต้องการของคนในองค์การมากกว่าองค์การในรูปแบบอื่น ๆ และให้คุณค่ากับทุกคนอย่างเสมอภาคกัน โครงสร้างองค์การจึงเป็นแนวระนาบ บรรยากาศในการทำงานจึงเป็นลักษณะของการที่ทุกคนมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดคุณค่าและเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุ ร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทำให้มีลักษณะเหมือนกับทำงานอยู่ในครอบครัว ส่งผลให้คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อบริษัท ในระดับดี เกาะยึดกันด้วยความภักดี (Loyalty) การตัดสินใจที่จะส่งผลให้งานสำเร็จเกิดจากทีมงานที่สามารถที่จะตัดสินใจได้เอง และลูกค้ำมีลักษณะเป็นเหมือนผู้ร่วมงาน (Partner) ฐานิตา ภูวนาถนรานูบาล (2564) กล่าวว่า รูปแบบของผู้นำองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาตินั้น ผู้นำจะมีลักษณะของการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) คอยรับฟัง เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และให้การสนับสนุนคนในองค์การ สร้างรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ยึดมั่นความเป็นธรรมและปฏิบัติตามสิ่งที่ตนได้ให้สัญญาเอาไว้อย่างเคร่งครัด สิ่งสำคัญคือ Elinor S. Groner (2018) กล่าวว่ารูปแบบของผู้นำเช่นนี้ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับสูง

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) คือ เป็นวัฒนธรรมที่มีความผูกพันของคนในองค์การสูง ความไว้วางใจภายในสูง และการที่เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์การได้ดีเมื่อองค์การต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในขณะที่ข้อควรระวังคือ เมื่อองค์การมีการเติบโต วัฒนธรรมในรูปแบบนี้อาจจะไม่สามารถประคับประคองต่อไปได้ อีกทั้งบางครั้งในการบริหารก็ดูเหมือนว่าจะไม่ได้มีทิศทางที่ชัดเจนแน่นอน นอกจากนั้น

วัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าวนี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับคนในองค์การอย่างแท้จริง ด้วยการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การสื่อสารต้องเปิดเผย ชัดเจน ทำความเข้าใจกับคนในองค์การในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์คนหนึ่ง การทำงานก็ต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกับคุณค่าของปัจเจก และการเปิดกว้างรับฟังข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ลักษณะของวัฒนธรรมมีความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกสูง ซึ่งปัจจัยภายนอกก็เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมนี้ ลักษณะขององค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัวนั้นส่วนใหญ่เป็นองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ สภาพแวดล้อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นสูง ให้คุณค่ากับเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล มีการกระจายอำนาจสู่ทีมงานและตัวบุคคล ซึ่งเป็นที่มาของความคิด (Idea) ความสร้างสรรค์ต่าง ๆ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นสิ่งที่วัฒนธรรมแบบปรับตัวเน้น รูปแบบของผู้นำแบบวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ จึงเป็นผู้ที่ชอบความท้าทาย และมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยความกล้าที่จะเสี่ยงและท้าทายคนในองค์การให้ได้ใช้ความคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจและในการริเริ่มความคิดสร้างสรรค์

ข้อดี คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) จะสร้างความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การกับองค์การ ผ่านเป้าหมายที่เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาวิชาชีพ แต่อย่างไรก็ดีข้อควรระวัง คือ คนในองค์การอาจจะเกิดความกดดันเนื่องจากการแข่งขันภายใน และต้องยอมรับกับความเสี่ยงของแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจจะรุดหน้าเกินไปกว่าที่องค์การหรือตลาดต้องการ

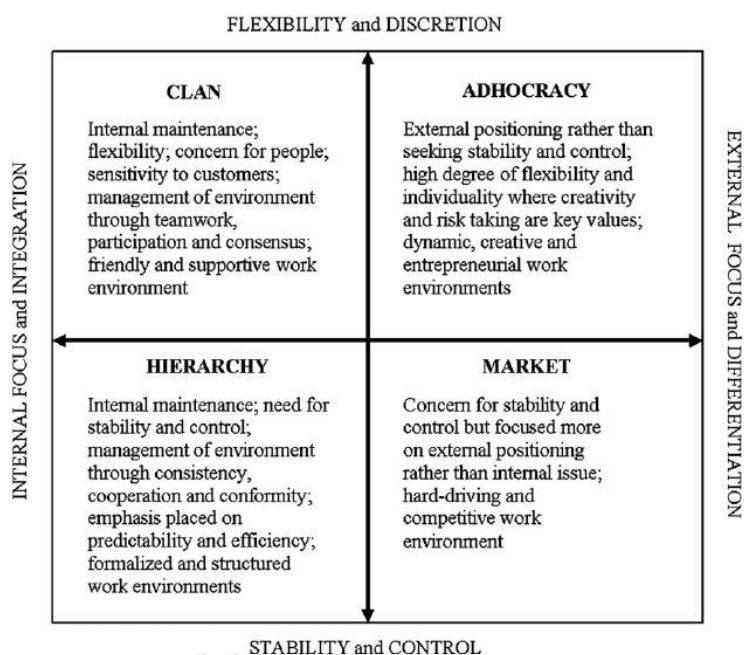
วัฒนธรรมแบบตลาด หรือ วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน มีความทะเยอทะยาน มีความเสถียรภาพ (Stable) และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (External Factor) เป้าหมายที่สำคัญและมีความชัดเจนขององค์การก็คือผลลัพธ์และกำไร ทั้งนี้ ในส่วนของอำนาจการตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์ ลักษณะที่ทำให้วัฒนธรรมแบบตลาดหรือแบบมุ่งความสำเร็จ แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ ประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการวัดความสามารถในการแข่งขัน ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด ฉะนั้นแล้วองค์การจึงมักจะมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย

(Goal-Oriented) มีความคาดหวังต่อผู้ปฏิบัติงานสูง ผู้ปฏิบัติงานจึงจะต้องพยายามอย่างหนักในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

วัฒนธรรมแบบตลาดหรือวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market Culture) มีข้อดี คือ การที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานเห็นทิศทางที่ชัดเจน ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรให้ความสนใจกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อที่ต้องระวัง การให้ความสำคัญกับผลกำไรหรือผลผลิต ทำให้การตัดสินใจทุกอย่างในองค์กรต้องผูกติดกับตัวเลขหรือปริมาณ ประกอบกับถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเครียดก็จะทำให้ความผูกพันที่มีกับงานต่ำ อาจเกิดสภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burn Out) ที่สำคัญอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่ำ

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มีเสถียรภาพและให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในสูง ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความเก่าแก่ องค์กรสาธารณะทั่วไป องค์กรราชการ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีรูปแบบของการทำงานที่คงที่ สม่ำเสมอ เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ยึดกฎระเบียบและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน การตัดสินใจขององค์กรเป็นแบบรวมศูนย์ ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญเฉพาะ ความสำเร็จขององค์กรบ่งชี้ได้ด้วยความสามารถในการบูรณาการและประสิทธิภาพ รูปแบบของผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ควบคุม (Controller) เนื่องจากประสิทธิภาพนั้นจะเกิดจากการควบคุมของผู้นำ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ประสานงาน กำกับ และจัดการองค์กร ให้คุณค่ากับความสามารถที่จะคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้าได้

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มีความชัดเจนของทิศทางและกระบวนการทำงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอ แต่ก็มีจุดที่ต้องพึงระวังอยู่เช่นกันคือ ความที่มีโครงสร้างแข็งแกร่งอาจจะเป็นตัวปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์หรือแนวความคิดใหม่ ๆ และเกิดปัญหาการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สำหรับวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นก็เป็นวัฒนธรรมอีกรูปแบบหนึ่งที่อาจมีผลให้คนในองค์กรมีความสมดุลระหว่างชีวิตต่ำ เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรู้สึกถึงการควบคุมและติดตามที่มากเกินไป และโครงสร้างที่มีเสถียรภาพ ไม่มีความยืดหยุ่น



รูปภาพที่ 2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบตามแนวความคิดของ Cameron และ Quinn (Cameron & Quinn, 2006)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

2.4.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ในทุกวันนี้มีข้อพิสูจน์แล้วว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลดีต่อองค์การ (Perry-Smith & Blum, 2000) วัฒนธรรมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนถึงทัศนคติ คำนิยาม การให้คุณค่าในองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคลในการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานของพวกเขา กับชีวิตส่วนตัวนั่นเอง (Thompson et al., 1999) ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์แก่ตัวบุคคลในด้านความผูกพันและสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การได้

วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ ส่วนย่อยของทัศนคติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิธีการที่องค์การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอารมณ์ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อองค์การที่เต็มเปี่ยมไปด้วยอารมณ์และความรู้สึก (Meyer & Allen, 1997)

Thompson et al. (1999) ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า เป็นสมมติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน ที่เกี่ยวข้องกับการที่องค์การสนับสนุน ส่งเสริม หรือให้คุณค่าเกี่ยวกับการบูรณาการหรือประสานกันระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน

Bradley et al. (2008) ได้ให้ความหมายของ Work Life Balance Culture ว่าเป็นคุณค่าหรือค่านิยมภายในองค์การที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งหมายถึงชีวิตครอบครัวของปัจเจก ชีวิตในด้านอื่น ๆ หรือมิติอื่น ๆ ที่มีใช้เพียงแต่ชีวิตในการทำงานอย่างเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ ความพึงพอใจในความสมบูรณ์หรือความพอดีในบทบาทต่าง ๆ ซึ่งชีวิตของปัจเจกแต่ละคนนั้นอาจไม่ได้มีเพียงแค่มบทบาทเดียว

ดังนั้นแล้วจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือ Work Life Balance Culture คือ สมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกัน ตลอดจนเป็นการให้คุณค่าขององค์การ ในการให้ความสำคัญหรือส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การนั้นมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.4.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับมิติที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องกล่าวถึงมากที่สุดก็คือแนวคิดของ Thompson และคณะ แต่อย่างไรก็ดีพบว่ามีมิติอื่น ๆ ที่นับว่ามีความสำคัญไม่แพ้กัน (Bradley et al., 2008) ทั้งนี้ มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1) มิติด้านเวลา (Time Demands or Expectations) กล่าวคือ เป็นความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าครอบครัว เป็นบรรทัดฐานที่เกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงที่ผู้ปฏิบัติงานถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานและเป็นเรื่องของการใช้เวลาของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หากองค์กรมีความคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นระยะเวลานาน ก็อาจจะไปรบกวนหรือแทรกแซงความรับผิดชอบต่อครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความขัดแย้งด้านเวลา (Time Based Conflict) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงานได้

2) มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ (Career Consequences) การที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ประโยชน์จากสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ หรืออุทิศเวลาให้กับความรับผิดชอบต่อครอบครัวนั้น อาจส่งผลต่อการรับรู้ผลกระทบเชิงลบต่ออาชีพของพวกเขา เนื่องจากว่าความต้องการของครอบครัว เช่น เรื่องของความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความคิด และอารมณ์ต่าง ๆ อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในที่ทำงาน และอาจทำให้พวกเขาไม่ได้อยู่ในองค์กรบ่อย ๆ ขาดความผูกพันต่อองค์กร และรู้สึกไม่มีตัวตนในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะนำไปสู่การได้รับผลกระทบเชิงลบต่ออาชีพ เช่น โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งน้อยลง หรือได้รับการจัดสรรรางวัลต่าง ๆ น้อยลง ฉะนั้นแล้วองค์กรที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องจัดสรรประโยชน์หรือรางวัลต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม รวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและการขึ้นเงินเดือนอย่างเสมอภาค ที่สำคัญคือต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่จะใช้ประโยชน์ สิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดไว้ให้

3) มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร (Support from Management) ผู้ปฏิบัติงานที่มีหัวหน้างานคอยสนับสนุนพวกเขาในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น มีโอกาสน้อยมากที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะเจอกับความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน (Thomas & Ganster, 1995) ทั้งนี้ หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพของนโยบายที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เนื่องจากว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมหรือกีดกันผู้ปฏิบัติงานในการใช้ประโยชน์จากนโยบายดังกล่าว ซึ่งอาจจะนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมที่บ่อนทำลายความพยายามของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพวกเขาได้

4) มิติด้านเพศ (Gender Expectations) แม้ว่านโยบายในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานดูเหมือนว่าจะมีความเป็นกลางทางเพศ คือช่วยอำนวยความสะดวกให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานเพศชายและเพศหญิง แต่ในทางปฏิบัติแล้วพบว่านโยบายส่วนใหญ่เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับเงื่อนไขต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานเพศหญิง (Haas & Hwang, 1995) ดังนั้นแล้วองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งหญิงและชาย

5) มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานถือได้ว่าเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นอกเหนือจากการสนับสนุนของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานก็นับได้ว่าเป็นบรรยากาศในการทำงานที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ (Bradley et al., 2008) สอดคล้องกับ Boyar และคณะ (2014) ที่ว่าการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการบทบาทที่หลากหลายของตัวเองได้ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ของเพื่อนร่วมงานนั้นถือได้ว่าเป็นการสนับสนุนที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การสนับสนุนที่ว่าหมายถึงความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การช่วยลดความเครียด สภาวะเหนื่อยหน่าย หรือสภาวะหมดไฟในการทำงาน ตลอดจนการแสดงความเห็นอกเห็นใจและการให้คำแนะนำ (Bruan & Peus, 2018 อ้างถึงใน Uddin et al., 2021)

2.4.3 วิธีการสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ผู้นำองค์การในปัจจุบันสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ (Levin, 2018) อย่างไรก็ตามการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็ขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของ

องค์การ ซึ่งวิธีการสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ต้องเริ่มจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและจังหวะขององค์การ และพวกเขาจะถูกจับจ้องโดยสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ หากผู้บริหารทำงานตลอดเวลา ไม่เคยพักร้อน หรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับครอบครัว วัฒนธรรมองค์การก็จะสะท้อนถึงคุณค่าเหล่านี้ โดยปกติแล้วค่านิยมหลักของปัจเจกในชีวิตส่วนตัวมักจะถูกสะท้อนอยู่ในองค์การและภาวะผู้นำ

2) ส่งเสริมการดูแลตนเองผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี มีการจัดเตรียมของว่าง สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการหยุดพักเพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้มีการเคลื่อนไหวร่างกายหรือออกไปข้างนอก ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำกิจกรรมเพื่อสุขภาพโดยอาจจะเป็นการจัดเตรียมสถานที่ออกกำลังกาย เช่น โรงยิมหรือห้องฟิตเนส หรือสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาต่าง ๆ เป็นต้น

3) สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้วันหยุดหรือวันลาพักผ่อน และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานเมื่อพวกเขาจำเป็นที่จะต้องใช้วันหยุดหรือวันลา

4) สนับสนุนการสื่อสารทางไกลและการใช้การประชุมที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อ ทั้งนี้ มีหลายสิ่งซึ่งองค์การสามารถทำได้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและผูกพัน แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่ได้อยู่ในองค์การหรืออยู่ห่างไกลจากองค์การก็ตาม องค์การสามารถลงทุนในเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ เช่น โปรแกรม Zoom โปรแกรม Go-To-Meeting เป็นต้น และอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมการประชุมได้ แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ที่บ้านหรือที่ไหนก็ตาม

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.5.1 คำนิยามของแรงจูงใจในการทำงาน

สำหรับคำว่า “แรงจูงใจ” นั้น มีที่มาจากคำว่า “Movere” ซึ่งเป็นคำกริยาในภาษาละติน (Kidd, 1973) คำดังกล่าวมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “to move” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ชักจูงหรือโน้มน้าวให้ปัจเจกเกิดการกระทำ (ปาริชาติ ผิวผ่อง, 2562) อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับความปรารถนาหรือความต้องการของมนุษย์ (Souders, 2021) ทั้งนี้ มีผู้ได้ให้คำนิยามหรือความหมายของแรงจูงใจที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Baumeister (2016) กล่าวว่าคำจำกัดความที่ง่ายที่สุดของแรงจูงใจก็คือ ความต้องการ บุคคลมีความต้องการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้สึก ความนึกคิด แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์

Reeve (2015) แรงจูงใจเป็นกระบวนการภายใน ซึ่งไม่ว่าจะนิยามว่าเป็นแรงผลักดันหรือความต้องการ แต่แรงจูงใจก็เป็นเงื่อนไขของตัวบุคคลที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตนเองหรือสิ่งแวดล้อมก็ตาม ทั้งนี้ แรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลนั้นมีแรงผลักดันที่จะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อม และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม โดยมีที่มาจากสภาพแวดล้อมหรือจากกระบวนการเรียนรู้ภายในของตัวบุคคลเอง

Berelson and Steiner (1964) ได้กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน คือ ภาวะตั้งใจจิตใจที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมาย

ลักษมี สุตดี (2550) ได้ให้คำนิยามของแรงจูงใจในการทำงาน คือ สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจต่าง ๆ ซึ่งทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของตนเอง ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของการทำงาน

2.5.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

จุฬามาศ ศรีบำรุงเกียรติ (2555) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการ (Needs) เป็นสภาวะการณ์ที่ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ ซึ่งอาจเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2) แรงขับ (Drive) เป็นภาวะความตึงเครียดที่เกิดขึ้นในร่างกายเมื่อบุคคลขาดบางสิ่งบางอย่างที่เป็นความต้องการ ทั้งนี้ ภาวะความตึงเครียดดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทางเพื่อนำไปสู่การลดภาวะตึงเครียดนั้น

3) สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือเป็นสิ่งล่อใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือต้องการ โดยอาจจะมีหลายระดับตั้งแต่เรื่องของปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางจิตใจในมิติต่าง ๆ

2.5.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การ ทั้งนี้ แรงจูงใจถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งหมายความว่าไม่สามารถบังคับได้ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในโดยอัตโนมัติ เป็นความตั้งใจภายในที่จะดำเนินการหรือบรรลุบางสิ่งบางอย่าง ผู้ปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นแรงจูงใจจึงกลายมาเป็นแนวความคิดหลักในองค์การ และความสำคัญของแรงจูงใจมีด้วยกันหลายประการ (Strengthscape, 2021) สำหรับความสำคัญของแรงจูงใจสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Improving the Efficiency of Work) นอกเหนือจากความสามารถของบุคคลแล้ว ความเต็มใจที่ต้องการจะบรรลุผลการปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีระดับการปฏิบัติงานที่สูง แรงจูงใจจึงส่งผลต่อระดับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ แรงจูงใจเต็มเต็มช่องว่างระหว่างความสามารถในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำงาน ฉะนั้นแล้วจึงนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนดำเนินงาน และประสิทธิภาพโดยรวม

2) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Achievement of Organizational Goals) ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และสำเร็จลุล่วง ซึ่งอาจทำได้โดยการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานผ่านระบบหรือรางวัลต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) ช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Helping in Creating Friendly and Supportive Relationships) แรงจูงใจนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผ่านความช่วยเหลือด้านการเงิน รางวัล การยกย่องชื่นชม และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นจึงนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่จริงใจและเป็นมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ข้อพิพาทในองค์การก็จะลดลงและทำให้คนในองค์การมีขวัญกำลังใจสูง แรงจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพราะจะทำให้พวกเขามีความก้าวหน้าและส่งผลต่อความเจริญขององค์การ

4) ความมั่นคงในกำลังแรงงาน (Leading to the Stability in the Work Force) แรงจูงใจนำไปสู่ความมั่นคงในกำลังแรงงาน แรงจูงใจสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน รักษาความภักดีที่เกิดขึ้นในองค์การ ลดอัตราการขาดงานและการหมุนเวียนแรงงาน ปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์การ และดึงดูดคนที่มีความสามารถได้

5) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Acceptance of Organizational Changes) องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคตามสมัย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม องค์การก็สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้

2.5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ

2.5.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย อันประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยด้านสุขอนามัย ทฤษฎีดังกล่าวระบุว่าปัจจัยที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งถ้ามีก็จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยบางอย่างถ้ามีอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ ในทางกลับกันถ้าไม่มีก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ (Varma, 2017) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของแต่ละบุคคลที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ เกิดความรู้สึกหรือชอบในงานที่ทำ เกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นสิ่งที่กระตุ้นและเป็นบ่อเกิดในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 5 ประการ

1.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จ เป็นไปตามหมายที่ได้กำหนดไว้ และยังรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อทำงานได้สำเร็จก็จะทำให้มีความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากคนในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของการชมเชยกยกย่องในความสามารถ การยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลเมื่อปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเป็นที่สำเร็จ นำไปสู่ความภูมิใจที่มีต่ออาชีพ เกียรติยศ ศักดิ์ศรีในงานและอาชีพของบุคคล

1.3) ลักษณะของงาน (Work Itself) คือ ความน่าสนใจ ความท้าทายของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถจะทำได้โดยลำพัง เป็นงานที่ถนัดและตรงกับสิ่งที่เรียนมาหรือความรู้ที่มี

1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพอใจที่ได้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ได้รู้สึกว่าการตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป ปริมาณงานมีความเหมาะสม การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ

1.5) ความก้าวหน้า (Advancement) คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน โอกาสที่จะได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โอกาสในการได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม พัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาฝีมืออบรม

2) ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน แต่ปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงานของบุคคล แต่ก็ไม่ได้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากแต่เป็นปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่บุคคลต้องได้รับ เพราะถ้าบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยดังกล่าว จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้ ทั้งนี้ ปัจจัยด้านสุขอนามัย มีดังต่อไปนี้

2.1) ค่าตอบแทน (Compensations) และ สวัสดิการ (Welfares) คือ สิ่งที่ต้องการจ่ายให้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อเป็นการตอบแทนในการทำงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมไปถึงรางวัลต่าง ๆ ที่มอบให้กับบุคลากร หรืออาจจะเป็นผลตอบแทนอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เช่น วันหยุด สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ เงินโบนัส เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น

2.2) โอกาสในความก้าวหน้า (Possibility of Growth) คือ โอกาสในการที่จะได้รับแต่งตั้งหรือโยกย้ายเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน รวมถึงความก้าวหน้าในทักษะการทำงาน

2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations Supervisor, Subordinates and Peers) คือ การมีความสัมพันธ์อันดี ความเข้าใจ การให้ความช่วยเหลือและมีน้ำใจต่อกัน ตลอดจนความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดี

2.4) ตำแหน่งงาน (Status) อาชีพหรือตำแหน่งงานที่ได้รับการยอมรับนับถือ มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ และมีความสำคัญสำหรับองค์กร

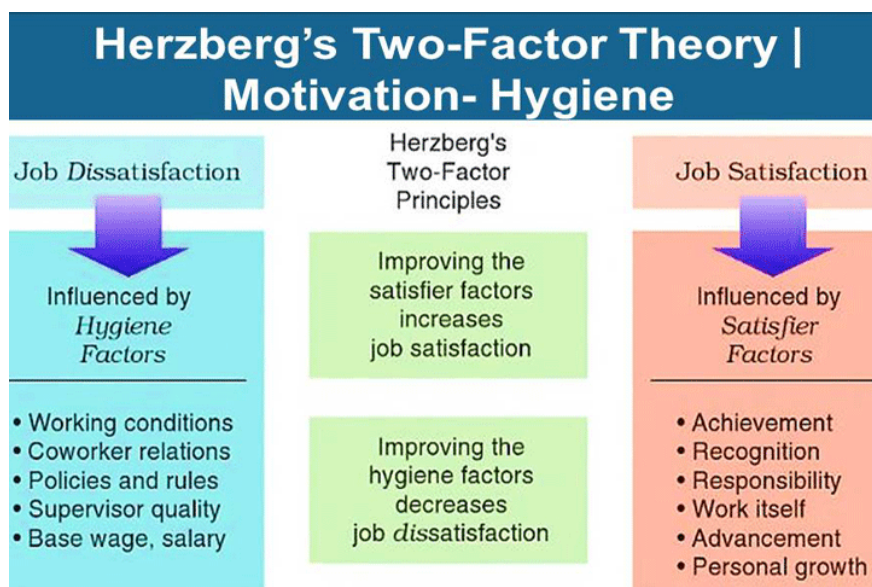
2.5) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) คือ การบริหารจัดการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของนโยบาย การควบคุม การติดตามตรวจสอบ ขั้นตอนในการทำงาน ระเบียบ การแนะนำช่วยเหลือ ทั้งนี้ นโยบายจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกในองค์กรจะต้องทราบโดยทั่วถึงกัน

2.6) สภาพในการทำงาน (Work Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาทิ ชั่วโมงในการปฏิบัติงาน อากาศ แสงสว่าง เสียง และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อาทิ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสำหรับการทำงาน ความเพียงพอและปลอดภัยของอุปกรณ์ วัสดุ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการทำงาน อันจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.7) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เช่น อุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน ความสะดวกในการเดินทาง สภาพความเป็นอยู่ เป็นต้น

2.8) ความมั่นคงในงาน (Job Security) คือ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หน้าที่ในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร ชื่อเสียง ขนาดขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.9) การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) คือการปกครองบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม มีการแบ่งงานหรือกระจายงาน สอนงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา



รูปภาพที่ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยด้านสุขอนามัย (Shamsul, 2016)

2.5.4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ที่เสนอโดย Alderfer เป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยทฤษฎีดังกล่าวแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการในการดำรงชีวิต ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความต้องการด้านการเจริญเติบโต (Varma, 2017) การศึกษาของ Alderfer พบว่าความต้องการไม่จำเป็นที่จะต้องเรียงตามลำดับขั้น และได้ปรับลดลำดับขั้นของ Maslow จาก 5 เหลือเพียงแค่ 3 ชั้น (Alderfer, 1972) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs: E) คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ วัตถุประสงค์ 4 ได้แก่ อาหาร ค่าจ้าง บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีและมั่นคง ซึ่งเทียบได้กับความต้องการด้านร่างกายและความต้องการมั่นคงปลอดภัยของ Maslow

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs: R) คือ ความต้องการในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนคนในครอบครัว ซึ่งเทียบได้กับความต้องการด้านสังคมของ Maslow

3) ความต้องการด้านการเจริญเติบโต (Growth Needs: G) คือ ความต้องการในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ก้าวหน้า และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเทียบได้กับความต้องการได้รับการยอมรับนับถือและความต้องการในการบรรลุศักยภาพของตนหรือความต้องการสมบูรณ์ของชีวิต

Alderfer มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับ Maslow ที่ว่าบุคคลจะเลื่อนความต้องการที่อยู่ถัดขึ้นไปเมื่อมีความต้องการในชั้นที่อยู่ต่ำกว่าเมื่อได้รับการตอบสนองจนบุคคลมีความพอใจแล้ว แต่ Alderfer มีความเห็นที่แตกต่างจาก Maslow ตรงที่เขา มองว่า ความต้องการของบุคคลทุกชั้นอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ และกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมได้พร้อม ๆ กัน ในขณะที่ Maslow เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองจนพอใจก่อน ความต้องการในลำดับชั้นถัดไปจึงจะเกิดขึ้นได้



รูปภาพที่ 4 แสดงรายละเอียดทฤษฎี ERG ของ Alderfer เปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

(Gaikwad, 2021)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

Elinor S. Groner (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำองค์การและผลกระทบที่มีต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสังเกต การศึกษาดังกล่าวนี้อาศัยผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้นจำนวน 34 คน จาก 7 องค์การ ทั่วรัฐแมริแลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา สมมติฐานการศึกษา คือ รูปแบบผู้นำทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมแบบตลาดที่ทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของคนในองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด ในขณะที่วัฒนธรรมแบบเครือข่ายเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้องค์การมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับสูงที่สุด อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน กล่าวคือ รูปแบบของผู้นำทางวัฒนธรรมและความสมดุลระหว่างชีวิตของผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 4.27 รองลงมา องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 3.90 และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ ดังนั้น องค์การที่มีรูปแบบผู้นำวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในระดับต่าง ๆ มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบตลาดในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 4.05 และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบตลาดในระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 3.92 องค์การที่มีรูปแบบผู้นำวัฒนธรรมแบบตลาดในระดับต่าง ๆ มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่ายในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 4.08 และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่ายในระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากับ 3.95 องค์การที่มีรูปแบบผู้นำวัฒนธรรมแบบเครือข่ายในระดับต่าง ๆ มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

และองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวในระดับสูงและระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่ากัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 องค์การที่มีรูปแบบผู้นำวัฒนธรรมแบบปรับตัวในระดับต่าง ๆ จึงมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับรูปแบบวัฒนธรรมอื่น ๆ

แต่อย่างไรก็ดีผลการศึกษาในส่วนที่เป็นเชิงคุณภาพ โดยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กลับชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับต่ำ ทำให้ผู้ศึกษาค้นพบเหตุผลผ่านการให้สัมภาษณ์ในลักษณะดังนี้คือ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “พวกเราอยู่ในวัฒนธรรมที่ซึ่งพวกเขาคาดหวังให้พวกเราต้องตอบสนองอยู่เสมอ” และ “งานและชีวิตไม่สามารถแยกออกจากกันได้” นี่คือตัวอย่างของคำพูดที่มีส่วนทำให้ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลง และผู้ศึกษายังได้ทำการสรุปทิ้งท้ายไว้อีกว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นควรปรับปรุงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสบายใจในการใช้เวลาที่ไม่ได้ทำงานไปกับสิ่งที่พวกเขาต้องการ และสามารถใช้ประโยชน์จากนโยบายและสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์การได้จัดเตรียมไว้ได้อย่างรู้สึกสบายใจ

Stefanovska et al. (2019) ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและมิติของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านหัวข้อการศึกษา The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 200 คน มาจากบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์จากไม้จำนวน 5 แห่ง การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และใช้สถิติในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผลการวิจัยคือผู้บริหารและปฏิบัติงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน และรูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมทำให้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่ารูปแบบการจัดการแบบเผด็จการ

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

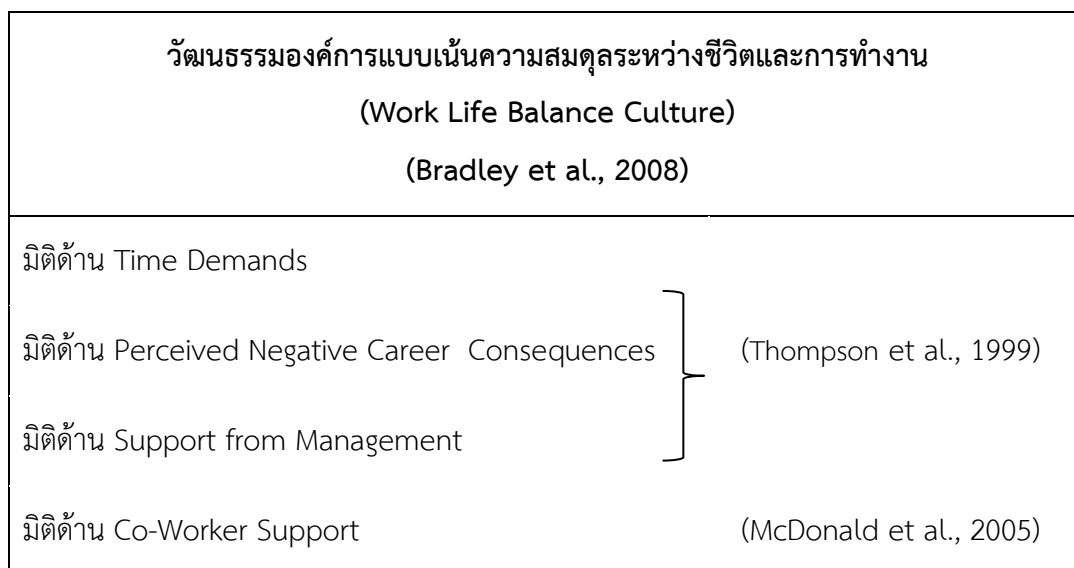
สุภา เข้มแข็งปรีชานนท์ และคณะ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำการศึกษา กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 261 คน เพื่อศึกษาความสมดุลระดับปัจจัยระหว่างชีวิตกับการทำงาน ระดับปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรเป็นตัวแปรต้น และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 3 ด้าน ได้แก่ ความสมดุลด้านเวลา ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม และความสมดุลด้านความพึงพอใจ เป็นตัวแปรตาม ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณารายด้านนั้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านภาระงานที่มีคุณภาพ ด้านการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ในขณะที่ด้านการเติบโตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านภาระงาน

ที่มีคุณภาพ และด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ชนิตา จิตตรุทธะ (2549) ได้ทำการศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคม ในประเทศไทย ทั้งนี้ การศึกษาดังกล่าวเป็นการตรวจสอบวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และศึกษาการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ ทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 4 ประเภท ตามแนวคิดของ Handy ได้แก่ วัฒนธรรมสโมสร วัฒนธรรมเน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นงาน และวัฒนธรรมเน้นตัวตน โดยมีตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 12 กลุ่มตัวอย่าง ข้อค้นพบจากการศึกษาดังกล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกในองค์การประเภทต่าง ๆ มีแบบวัฒนธรรมสอดคล้อง ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตามแบบแผนวัฒนธรรมแต่ละประเภท และการจูงใจสมาชิกในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยจูงใจแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ⁸ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 2) เพื่อประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก โดยการดำเนินการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ซึ่งระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประกอบด้วย

1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับ

⁸ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการในการรวบรวม วิเคราะห์ และตีความข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข การวิจัยเชิงคุณภาพสามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าบุคคลรับรู้และให้ความหมายกับความเป็นจริงทางสังคมอย่างไร

วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการจัดเตรียมคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะคำถามที่เป็นปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นได้หลากหลายมิติ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษาในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ได้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หรือ Population ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้งนี้ เนื่องจากว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 125 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2564) และกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรือ Key Informant ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง⁹ (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์เรื่องของลักษณะงาน ทั้งลักษณะงานที่เป็นการปฏิบัติงานในสำนักงาน ปฏิบัติงานนอกสถานที่ ช่วงเวลาในการทำงานตามเวลาปกติ งานเป็นกะ และหน่วยงานที่หลากหลาย รวมไปถึงอายุราชการที่แตกต่างกัน ในการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มนั้น ประกอบไปด้วยกลุ่มละ 5 ตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ เนื่องจากการกำหนดอัตรากำลังของตำแหน่งที่มี

⁹ การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง หรือ Purposive Sampling เป็นเทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้วิจารณญาณของตนเองในการเลือกสมาชิกของประชากรเพื่อเข้าร่วมในการศึกษาวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีนี้จะทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

ลักษณะดังกล่าวนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากได้กำหนดอัตรากำลังตำแหน่งดังกล่าวเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก ส่งผลให้บางตำแหน่งมีผู้ปฏิบัติงานเพียงรายเดียว ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความต้องการภารกิจของส่วนราชการ หรือการคิดค่างาน ทำให้จำนวนของผู้ปฏิบัติงานมีน้อย จึงนำมาสู่ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพราะสำหรับตำแหน่งที่มีจำนวนของผู้ปฏิบัติงานเพียงรายเดียว อาจจะไม่สามารถเป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ดี เพราะไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานรายอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยก็ได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ในส่วนของขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น Gibbs et al. (2007) และ Patton (2002) แสดงให้เห็นถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวคือ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ควรมีจำนวนตั้งแต่ 5 - 30 ราย ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 19 ราย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มที่ 1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน จำนวน 12 ราย รายละเอียดดังนี้

1.1) เจ้าพนักงานธุรการ	จำนวน 3 ราย
1.2) นักจัดการงานทั่วไป	จำนวน 4 ราย
1.3) นักทรัพยากรบุคคล	จำนวน 2 ราย
1.4) นักวิชาการคอมพิวเตอร์	จำนวน 1 ราย
1.5) นักวิชาการตรวจสอบภายใน	จำนวน 2 ราย

2) กลุ่มที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ จำนวน 7 ราย รายละเอียดดังนี้

2.1) นายช่างไฟฟ้า	จำนวน 1 ราย
2.2) เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	จำนวน 2 ราย
2.3) นักประชาสัมพันธ์	จำนวน 2 ราย
2.4) นักวิชาการสาธารณสุข	จำนวน 1 ราย

2.5) นักสังคมสงเคราะห์

จำนวน 1 ราย

หมายเหตุ: สำหรับตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 1 ราย เป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป แต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัย โดยการสัมภาษณ์มีรูปแบบเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้แนวคำถาม (Interview Guideline) ที่มีการจัดเตรียมไว้ ลักษณะของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนตามบริบทและสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สำหรับกระบวนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ อันได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

2) ดำเนินการเพื่อกำหนดกระบวนการขั้นตอนและแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 2 กลุ่ม ประกอบไปด้วยกลุ่มที่ 1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน และ กลุ่มที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ

3) สร้างแนวคำถามสัมภาษณ์สำหรับใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการออกแบบและสร้างคำถามสัมภาษณ์นั้น เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยในเชิงเนื้อหาของคำถามสัมภาษณ์ ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับคำถามในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย สำหรับคำถามสัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อน

องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 4 ส่วน (รายละเอียดปรากฏตามผนวก ก) ได้แก่

3.1) ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลทางประชากรศาสตร์และข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.2) ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจการให้ความหมาย การให้ความสำคัญ กับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

3.3) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

3.4) ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาหาแนวทางในการสร้างความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การ การปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อน องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทาง ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามแนวทางของระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญที่สามารถสรุปได้ดังนี้

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Data Collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้ ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลจากส่วนราชการ หน่วยงานราชการ หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์ และเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในกระบวนการ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลการศึกษาวิจัย

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

การศึกษาในครั้งนี้ตัวผู้วิจัยเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้น (Interview Guideline) ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ใช้การบันทึกเสียงและการจดบันทึกเป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูล ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยก็ดำเนินการถอดข้อความจากการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ เริ่มดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลที่ได้จนมีความอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ มีความหมายตรงกับประเด็นที่ศึกษาและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นนั่นเอง ทั้งนี้ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขออนุญาตจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์และสัมภาษณ์บุคลากรในสังกัด ตามหนังสือหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ อว 64.15/306 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2564 เรื่อง ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการเขียนสารนิพนธ์ พร้อมทั้งดำเนินการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการเขียนสารนิพนธ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้ง 19 ราย ประกอบด้วย เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 3 ราย นักจัดการงานทั่วไป จำนวน 4 ราย นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ราย นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ราย นักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 2 ราย นายช่างไฟฟ้า จำนวน 1 ราย เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 2 ราย นักประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 ราย นักวิชาการสาธารณสุข จำนวน 1 ราย และนักสังคมสงเคราะห์ จำนวน 1 ราย

2) การติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยดำเนินการขอความอนุเคราะห์จากฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการระบุชื่อข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดไว้ หลังจากที่ได้รายชื่อแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อแนะนำตนเอง และสอบถามรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าเป็นไปตามเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และหลังจากนั้นจึงขอความร่วมมือเข้าร่วมการวิจัยโดยความสมัครใจ โดยมีได้มีการบังคับหรือกดดันผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งอธิบายถึงรายละเอียดของการศึกษาในครั้งนี้ แนวคำถาม วิธีในการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ การบันทึกเสียงสัมภาษณ์ การขออนุญาตจรรยาบรรณต่าง ๆ ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ และการรักษาความลับ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำเสนอและทำการสรุปผลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถซักถามได้ตลอดเวลาหากมีข้อสงสัย และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ตัดสินใจอย่างอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายใดประสงค์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ อาทิ โครงร่างวิจัย หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์ เอกสารอื่น ๆ เป็นต้น ผู้วิจัยก็ยินดีที่จะส่งผ่านทางช่องทางที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวกเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจต่อไป และหลังจากที่ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งนี้ จึงขอความร่วมมือในการเข้าร่วมการวิจัยโดยเน้นย้ำเรื่องของความสมัครใจ ปราศจากการบังคับ พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลตามประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3) เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้เลือกวันและเวลาในการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยความราบรื่น

4) ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ การบันทึกเสียงสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผลการศึกษาในภาพรวม การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยไม่เปิดเผย ชื่อ - สกุลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อสงสัยสามารถซักถามได้ตลอดเวลา และตัดสินใจได้อย่างอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย และให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลงลายมือชื่อในหนังสือแสดงเจตจำนง

ให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์ (Consent Form) (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข) และจัดเก็บเอกสารดังกล่าวในที่ที่มีความปลอดภัย ซึ่งบุคคลอื่นไม่สามารถเข้าถึงได้

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ร่วมกับการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1) การจัดเตรียมคำถามสำหรับที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญในการศึกษาและเป็นคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอธิบาย แสดงทรรศนะ ความคิดเห็นส่วนตัว ความรู้สึก หรือบอกเล่าประสบการณ์ในประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีประสบการณ์โดยตรง ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์จะปล่อยให้บทสนทนามีความลื่นไหลไปอย่างธรรมชาติ โดยที่หากระหว่างทำการสัมภาษณ์มีประเด็นที่น่าสนใจหรือมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยก็จะมีการซักถามเพิ่มเติมเพื่อเป็นการสืบค้นข้อมูล โดยจะขอให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอธิบายหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว

5.2) การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนทั้งสิ้น 19 ราย โดยผู้วิจัยเริ่มต้นดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นการสอบถามข้อมูลทางประชากรศาสตร์และข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเริ่มจากการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแนะนำตนเอง ตำแหน่ง อายุ อายุราชการ ส่วนราชการที่สังกัด และประสบการณ์การทำงานก่อนที่จะมาปฏิบัติงาน ณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เพื่อให้ผู้วิจัยได้รู้จักกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มมากขึ้นและทำให้ทราบถึงลักษณะงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยมีประสบการณ์และลักษณะงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีการสอบถามถึงสถานภาพ จำนวนสมาชิกในครอบครัว และความคาดหวังของครอบครัวที่มีต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะหัวหน้าครอบครัวหรือสมาชิกในครอบครัว เมื่อได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามส่วนที่ 1 เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงนำเข้าสู่คำถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจการให้ความหมาย การให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก โดยเริ่มจากการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยถามว่า “ท่านคิดว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานคืออะไร ช่วยอธิบายตามความเข้าใจของท่าน และท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้หรือไม่ อย่างไร” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะได้อธิบายความหมายในมุมมองที่ตนเองเข้าใจ พร้อมทั้งกล่าวถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าว และต่อยอด

การถามถึงรูปแบบของการทำงานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานในรูปแบบ Work from Home ว่าการทำงานรูปแบบใดที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่ากัน และเพราะสาเหตุใดที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดเช่นนั้น และค่อนนำไปสู่ความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในการปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก โดยผู้วิจัยถามว่า “การปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ท่านคิดว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นอย่างไร ถ้าให้เลือกระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับไหน น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ช่วยให้รายละเอียด” และจึงต่อด้วยคำถามที่ว่า “อะไรในองค์การที่ทำให้ท่านรู้สึกกดดันหรือเกิดความเครียดบ้างหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร ช่วยอธิบายให้ฟัง” ซึ่งในส่วนนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ได้เล่าถึงประสบการณ์ตรงในองค์การ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายที่คิดว่าเรื่องที่ให้ข้อมูลเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและมีความรู้สึกเป็นกังวล ผู้วิจัยก็จะเน้นย้ำถึงเรื่องของการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และชี้แจงแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าในการถอดเทปบันทึกเสียงสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง ผู้อื่นจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนนี้ได้ และข้อมูลจะถูกนำเสนอและสรุปผลในภาพรวมเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกสบายใจและมีความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะไม่เร่งรัดและให้เวลากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้บรรยากาศของการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยดีและให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถเล่าสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องการจะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ส่วนที่ 3 เป็นคำถามในการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติด้าน Time Demands ตัวอย่างคำถามเช่น “ท่านเคยต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา นำงานกลับไปทำที่บ้าน หรือเคยต้องปฏิบัติงานวันหยุดหรือไม่ ถ้าเคย บ่อยแค่ไหน และท่านรู้สึกอย่างไร” “ท่านเคยต้องยกเลิกวันลาหรือเปลี่ยนวันลาเนื่องจากงานหรือไม่” มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences ตัวอย่างคำถามในการศึกษาในมิตินี้ คือ “ท่านใช้วันลาตามสิทธิมากน้อยแค่ไหน และส่วนใหญ่ใช้สำหรับเหตุผลใด... และท่านคิดว่าการลาของท่านส่งผลต่อการพิจารณาความความดี ความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่” “เวลาที่คนในองค์การของท่านลาคลดบุตรหรือเลี้ยงดูบุตร ท่านมีความรู้สึกอย่างไร และหากท่านต้องใช้สิทธิลาดังกล่าวท่านจะกังวลหรือไม่...” มิติด้าน Support from Management ผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น “ท่านคิดว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร นโยบาย ทัศนคติ หรือพฤติกรรมใดของผู้บริหาร ที่ทำให้ท่านเห็นว่า

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว” ซึ่งถ้าผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีทัศนคติหรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น ผู้วิจัยก็จะให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญช่วยให้รายละเอียดว่าทัศนคติที่เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นเป็นอย่างไร หรือพฤติกรรมที่ว่านั้นมีการแสดงออกอย่างไรที่เป็นรูปธรรมหรือมีความชัดเจน และต่อด้วยคำถามที่ว่า “ท่านคิดว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก หรือไม่ มีการสร้างแรงจูงใจ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร”

“องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีการจัดเตรียมห้องไว้ให้รับประทานอาหารเช้า มุมไว้สำหรับการพักผ่อน มีพื้นที่สำหรับออกกำลังกาย... การที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างไร” และคำถามอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการศึกษาในมิติดังกล่าว และมีมิติด้าน Co-Worker Support คำถามประกอบด้วย “ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในเวลางานเป็นอย่างไร มีความใกล้ชิดสนิทสนม มีความรักสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือไม่ อย่างไร” “ท่านสามารถพูดคุยเรื่องส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัวกับเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่” และ “เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว แม้ว่าท่านจะร้องขอหรือไม่ก็ตามหรือไม่ อย่างไร” และคำถามส่วนที่ 4 เป็นการศึกษาหาแนวทางในการสร้างความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ การปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยคำถามจำนวน 2 ข้อ คือ “ท่านคิดว่ามีอะไรอีกบ้างที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ควรจัดให้มีในองค์การ หรือที่มีอยู่แล้วควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” และ “ท่านคิดว่าแนวทางใดที่องค์การสามารถปรับปรุงหรือสามารถจัดวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้บ้าง” ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเก็บรายละเอียดของข้อมูล ตลอดระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ถ่ายทอดออกมาด้วยความสนใจและอย่างตั้งใจ ซึ่งหากมีข้อมูลส่วนใดที่มีความสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกพร้อมด้วย และเมื่อมีข้อมูลที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะใช้คำถามที่เป็นการเจาะลึกเพื่อให้เกิดความกระจ่างในประเด็นดังกล่าว นอกจากนั้นผู้วิจัยจะไม่กระทำการใดที่เป็นการวิพากษ์วิจารณ์ ไม่เร่งรัด ชัดแจ้งหะ หรือพูดแทรก เปลี่ยนเรื่องสนทนา หรือด่วนสรุป หากแต่

ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นได้ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ออกมาจนจบ และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงออกถึงความรู้สึกและอารมณ์ในขณะสนทนา ได้อย่างอิสระ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกผ่อนคลาย เป็นกันเองและเป็นธรรมชาติ เพื่อไม่ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกเกร็งหรือประหม่าในการสนทนา ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายหรือหากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจก็มีการอธิบายเพิ่มเติม เพื่อให้การสนทนามีความราบรื่น และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและครบถ้วน

5.3) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ก่อนที่จะทำการยุติการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เสียสละเวลาในการให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งขออนุญาตสัมภาษณ์เพิ่มเติมหากมีข้อสงสัยหรือ ต้องการเพิ่มเติมในภายหลัง และสอบถามช่องทางที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวกในการให้ผู้วิจัยนำส่ง บทสนทนาที่ได้จากการถอดเทปเสียงบันทึกสัมภาษณ์แบบคำต่อคำเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ทำ การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการสัมภาษณ์ดังกล่าว

3.5 แนวทางการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อน องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” เป็น งานวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นข้อมูลที่มีลักษณะที่กว้างและลึก เนื่องจาก ข้อมูลเป็นการสะท้อนถึงทัศนคติและข้อมูลส่วนบุคคล ฉะนั้นแล้วการวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นที่จะต้อง อาศัยการจัดระเบียบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลมา อภิปรายผลและตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ให้มีความครอบคลุมมากที่สุด โดยผู้วิจัย ได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ แก่นสาระ (Thematic Analysis) และการบรรยายอย่างลุ่มลึก (Thick Description) โดยมีรายละเอียด ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.5.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ ประสบการณ์ ความรู้สึก นึกคิดของมนุษย์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรงนั้น ถือได้ว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะต้องตีความและ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำมาอธิบายและตอบคำถามในการวิจัย ทั้งนี้ การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาถอดประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถแยกออกเป็นทั้งสิ้น 5 ประเด็น ประกอบไปด้วย

- 1.1) ข้อมูลทางประชากรศาสตร์และข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความ สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และสภาวะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
- 1.3) ข้อมูลเกี่ยวกับมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน (Work Life Balance Culture)
- 1.4) ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิด ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
- 1.5) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อน องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2) การจัดการข้อมูลและจัดทำรูปแบบหรือความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อจัดหมวดหมู่ และตัดข้อมูลที่ไม่ต้องการหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพื่อแยกข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญและเกี่ยวข้อง เท่านั้น แยกออกเป็นประเด็นหลักและประเด็นรอง

3) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการจัดการข้อมูลและจัดทำรูปแบบ หรือความสัมพันธ์ของข้อมูลแล้ว มาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบคำถามการวิจัย และยืนยันวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ และเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์และทัศนคติ

ซึ่งได้มาจากการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยอาศัยการตีความ (Interpret) เพื่อสร้างคำอธิบายที่มีความเป็นเหตุเป็นผลในแบบแผนการกระทำ ทักษะคติ ปรากฏการณ์ที่ค้นพบซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

4) การนำเสนอข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และข้อมูลในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบัน ที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3.5.2 การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการอ่านชุดของข้อมูลและระบุรูปแบบในความหมายของข้อมูล ซึ่งข้อมูลนั้นอาจได้มาจากการถอดเสียงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม สำหรับจุดเด่นหรือข้อดีของการทำการวิเคราะห์แก่นสาระ คือ เป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสร้างข้อมูลเชิงลึกและแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการข้อมูลได้ (Braun & Clarke, 2006) ทั้งนี้ กระบวนการวิเคราะห์แก่นสาระมีดังนี้

1) วางแนวทางการวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

2) จัดระบบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกให้เป็นหมวดหมู่

3) ตีความ ซึ่งเป็นกระบวนการในการให้ความหมายและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งได้จากการข้อมูลเชิงลึกส่วนบุคคล

4) สร้างข้อสรุปจากการตีความ

3.5.3 การพรรณนาอย่างลุ่มลึก (Thick Description)

Geertz (1973) ได้อธิบายถึงการพรรณนาอย่างลุ่มลึก หรือ Thick Description ว่าเป็นการพรรณนาที่มุ่งหมายต้องการสะท้อนความจริงของปรากฏการณ์ ความคิดเห็น ทักษะคติ ค่านิยม วิถีชีวิต ตลอดจนบริบททางสังคม ทั้งนี้ การพรรณนาอย่างลุ่มลึกในการศึกษาวิจัย “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ผู้วิจัยจะได้นำตนเองเข้าสู่ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การซึมซับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเต็มเปี่ยมไปด้วยความลึกซึ้งและแท้จริง เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการทราบถึงวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคติ ความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จึงทำให้ผู้วิจัยต้องศึกษาถึงปรากฏการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญสัมผัสโดยตรง และตีความออกมาเป็นข้อมูลที่มีความเป็นนามธรรมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงและมีความเข้าใจ ตลอดจนเห็นภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและได้จากการค้นพบในการศึกษาครั้งนี้

3.6 จริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.6.1 จริยธรรมในการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบจริยธรรมในการวิจัยไว้ทั้งสิ้น 3 ประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นของผู้วิจัย

1.1) ผู้วิจัยจะมีความซื่อสัตย์ทางวิชาการ กล่าวคือ จะไม่นำเอาผลงานทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง จะไม่เกียติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งของข้อมูลที่ได้มานำมาใช้ประกอบหรืออ้างอิงในงานวิจัย

1.2) ผู้วิจัยจะส่งสมความรู้ ค้นคว้า และหาข้อมูล เพื่อให้ตัวผู้วิจัยมีความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาที่ทำวิจัยอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผลงานวิจัยที่ออกมานั้นมีคุณภาพมากที่สุดและเพื่อให้เกิดการตีความที่มีความถูกต้อง ไม่สร้างความเสียหายต่องานวิจัย

1.3) ผู้วิจัยมีอิสระทางความคิด และในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการอย่างปราศจากอคติ เพราะผู้วิจัยตระหนักเป็นอย่างดีว่าอคตินั้นจะส่งผลให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลหรือข้อเท็จจริง และที่สำคัญคือจะส่งผลต่อข้อมูลและข้อค้นพบในการศึกษา

2) ประเด็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะได้รับคำชี้แจงจากผู้วิจัยและให้ความยินยอมก่อนที่จะให้สัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจ ปราศจากการบังคับจากผู้วิจัย และผู้วิจัยจะรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างดีที่สุด ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ยินยอม

3) ประเด็นการนำเสนอข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อมูลที่เป็นการแสดงถึงความคิดเห็นทัศนคติส่วนบุคคล และความรู้สึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนและเป็นข้อพึงระวังในการเปิดเผยชื่อและข้อมูลส่วนบุคคลในการนำเสนอผลงาน ดังนั้นในการดำเนินการเสนอผลการศึกษา ผู้วิจัยจะได้กำหนดนามสมมติแทนชื่อ และจะไม่มีการเปิดเผยตำแหน่งและส่วนราชการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสังกัดอยู่เด็ดขาด

3.6.2 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

นอกเหนือจากการกำหนดกรอบจริยธรรมในการวิจัยแล้ว เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ฉะนั้นแล้วจึงมีการรายงานข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้มีความตระหนักถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และป้องกันผลกระทบที่อาจจะเป็นการล่วงละเมิดสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกราย ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบเป็นการล่วงหน้า ได้แก่ รายละเอียดโดยย่อของงานวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย

2) ผู้วิจัยให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยก่อนการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบถึงสิทธิในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมัครใจ อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถไม่ตอบคำถาม ยุติการให้สัมภาษณ์ หรือสามารถถอนตัวจากการเข้าร่วมการวิจัยได้ทุกเมื่อ หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความต้องการหรือมีความขัดข้องประการใด โดยไม่มีการบังคับ

3) ผู้วิจัยตระหนักในการเก็บรักษาความลับของข้อมูล ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลจะอยู่ในรูปของสรุปผลการศึกษาเท่านั้น และหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ระบุถึงตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ และผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งเอกสารคำชี้แจงแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการวิจัย พร้อมทั้งหนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์ (Consent Form) ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนนัดหมายสัมภาษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัยที่สมัครใจและยินดีในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยเท่านั้น และเมื่อสิ้นสุดการวิจัยผู้วิจัยลบไฟล์บันทึกเสียงสัมภาษณ์และทำลายบันทึกต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากบทที่ 3 จะเห็นแล้วว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถแสดงทรรศนะ อารมณ์ และความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ อันเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตโดยตรงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อมุ่งตอบคำถามการวิจัย ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะอย่างไร และ 2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร

สำหรับบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ ส่วนที่ 2 ข้อค้นพบในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง พร้อมคำอธิบายโดยละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามเพศ

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามเพศ		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	ชาย	7	36.84
2	หญิง	12	63.16
รวม		19	100

จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามเพศ เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเพศชาย จำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 36.84 และเป็นเพศหญิงจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 63.16

ตารางที่ 6 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	ลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือ ปฏิบัติงานที่สำนักงาน	12	63.16
2	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/ หรือนอกเวลาราชการ	7	36.84
รวม		19	100

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน จำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 63.16 และมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ จำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 36.84

ตารางที่ 7 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามตำแหน่ง

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามตำแหน่ง		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	เจ้าพนักงานธุรการ	3	15.79
2	นักจัดการงานทั่วไป	4	21.05
3	นักทรัพยากรบุคคล	2	10.53
4	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1	5.26
5	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	2	10.53
6	นายช่างไฟฟ้า	1	5.26
7	เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	2	10.53
8	นักประชาสัมพันธ์	2	10.53
9	นักวิชาการสาธารณสุข	1	5.26
10	นักสังคมสงเคราะห์	1	5.26
รวม		19	100

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามตำแหน่ง เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 15.79 ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 21.05 ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 5.26 ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 ตำแหน่งนายช่างไฟฟ้า จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตำแหน่งเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข จำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 5.26 และตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ จำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 5.26

ตารางที่ 8 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุ

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามอายุ		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	อายุตั้งแต่ 20 - 29 ปี	3	15.79
2	อายุ 30 - 39 ปี	7	36.84
3	อายุ 40 ปี ขึ้นไป	9	47.37
รวม		19	100

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุ เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีอายุตั้งแต่ 20 - 29 ปี จำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 15.79 อายุ 30 - 39 ปี จำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 36.84 และอายุ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 9 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 47.37

ตารางที่ 9 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุราชการ

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามอายุราชการ		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	อายุราชการ 1 - 5 ปี	8	42.11
2	อายุราชการ 6 - 10 ปี	3	15.78
3	อายุราชการ 11 ปี ขึ้นไป	8	42.11
รวม		19	100

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามอายุราชการ เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีอายุราชการ 1 - 5 ปี จำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 42.11 อายุราชการ 6 - 10 ปี จำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 15.78 และอายุราชการ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 42.11

ตารางที่ 10 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามภูมิลำเนา

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งตามภูมิลำเนา		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1	ภูมิลำเนาจังหวัดตาก	12	63.16
2	ภูมิลำเนาอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก	7	36.84
รวม		19	100

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งตามภูมิลำเนา เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีภูมิลำเนาจังหวัดตาก จำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 63.16 และภูมิลำเนาอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตากจำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 36.84

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการดำเนินการสัมภาษณ์ประมาณ 45 - 90 นาที ต่อราย ทั้งนี้ ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 19 ราย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 (KI 1)

แอนชิลี (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 38 ปี อายุราชการ 12 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 3 ปี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้บรรจุที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแต่โอนย้ายมาปฏิบัติราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเมื่อปี พ.ศ. 2561 ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ภูมิลำเนาจังหวัดตาก จำนวนสมาชิกในครอบครัวมีจำนวน 3 ราย คือ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามีและลูกสาว สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัว คือ ในฐานะของความเป็นลูก พ่อแม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นไม่ได้คาดหวังอะไรจากตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญมากเท่าไรหรอก แต่ในฐานะของความเป็นภรรยาและแม่ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องทำทุกอย่างไม่ว่าเป็นเรื่องของการทำงานบ้าน ดูแลสามี และการเลี้ยงดูลูกสาว ซึ่งลูกสาวยังเล็ก ต้องให้ความรักความอบอุ่น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำงานหารายได้ รวมถึงอาชีพเสริมต่าง ๆ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 (KI 2)

ทาริंना (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 33 ปี อายุราชการ 2 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 2 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนมาบรรจุราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการที่จังหวัดสุพรรณบุรีมาก่อน ภูมิลำเนาจังหวัดสุพรรณบุรี สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมีจำนวน 4 ราย คือ พ่อ แม่ พี่ชาย และตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นลูกคนสุดท้อง สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวก็คือ ครอบครัวต้องการให้ดูแลตัวเองได้ และครอบครัวไม่ได้กำหนดว่าจะต้องส่งเงินมาเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเดินทางกลับบ้านที่ภูมิลำเนาเกือบทุกอาทิตย์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 (KI 3)

อแมนด้า (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 29 ปี อายุราชการ 2 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 2 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนมาบรรจุราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยปฏิบัติงานเป็นลูกจ้างโครงการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่เทศบาลตำบลเวียงพร้าว อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ โดยปฏิบัติงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับโครงการของ สสส. ที่เทศบาลได้รับเงินอุดหนุนสนับสนุน ภูมิลำเนาจังหวัดเชียงใหม่ สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมีจำนวน 4 ราย คือ พ่อ แม่ พี่ชาย และตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นลูกคนสุดท้อง สิ่งที่ครอบครัวคาดหวังจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็คือ ต้องการให้ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบอาชีพที่มีความมั่นคง และสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 (KI 4)

เมลินดา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 41 ปี อายุราชการ 12 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการร้านเอ็มเค เรสโตรองด์ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลและบริหารงานภายในร้าน และเคยปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก ภูมิลำเนาจังหวัดตาก จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 4 ราย คือ สามีนี ตัวผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ และลูกจำนวน 2 ราย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวให้มีความรับผิดชอบงานในบ้านและเลี้ยงดูลูกทั้ง 2 ราย นอกเหนือจากการที่ต้องทำงานประจำ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 (KI 5)

จิรายุ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 44 ปี อายุราชการ 11 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน บรรจุนโยบายครั้งแรกที่องค์การบริหารส่วนตำบลทะเลสาบตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา และหลังจากนั้นได้โอนย้ายมาดำรงตำแหน่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก โดยตำแหน่งครั้งแรกเมื่อบรรจุนโยบายครั้งแรก ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ภูมิภาคอำเภอจังหวัดตาก สิ่งที่ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวก็คือ การเป็นข้าราชการ แต่พ่อแม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ไม่ได้คาดหวังว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะต้องดูแลพวกเขา ซึ่งปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีลูกชาย จำนวน 1 ราย สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบก็คือ ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในครอบครัวของตนเอง อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 (KI 6)

ธีรเดช (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 39 ปี อายุราชการ 10 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมารับราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เคยมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทอาร์กซ์ มาสด้า ตาก เคยเป็นอาจารย์โรงเรียนมัธยมและโรงเรียนอาชีวศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ และยังคงทำร้านซ่อม ประกอบ ขายคอมพิวเตอร์ ภูมิภาคอำเภอจังหวัดตาก สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 4 ราย คือ พ่อ แม่ พี่สาว และตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งครอบครัวก็มีความคาดหวังให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นสามารถเอาตัวรอดได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 (KI 7)

ปกรณ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 41 ปี อายุราชการ 11 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมารับราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เคยมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ตำแหน่ง Supervisor เป็นวิศวกร ฝ่ายวิศวกรรมทาง จังหวัดกำแพงเพชร ภูมิภาคอำเภอจังหวัดตาก จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย สิ่งที่ถูกคาดหวังจากครอบครัวคือ เป็นที่พึ่งของครอบครัว ดูแลทุกอย่าง ดูแล

พ่อแม่และญาติพี่น้อง เพราะเป็นข้าราชการจึงทำให้เป็นเสาหลักของที่บ้านและเป็นความภูมิใจของครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 (KI 8)

มารีญา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 43 ปี อายุราชการ 17 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนที่จะโอนย้ายมารับราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ปฏิบัติราชการที่เทศบาลตำบลวังเจ้ามาก่อน ภูมิลำเนาจังหวัดตาก สถานภาพโสด พ่อแม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้คาดหวังอะไร ขอเพียงแค่ให้สามารถดูแลตัวเองได้ เลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีให้เงินกับพ่อแม่บ้าง ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแยกออกมาอยู่บ้านของตัวเอง จึงทำให้ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานภายในบ้านของตนเองทุกอย่าง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 (KI 9)

พิพัฒน์พงษ์ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 42 ปี อายุราชการ 12 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนที่จะรับราชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เคยปฏิบัติงานที่สำนักงานจัดหางานจังหวัดตาก ลักษณะของงานคือ ออกพื้นที่ตรวจติดตามนายจ้างงานที่จ้างแรงงานต่างด้าว ลงทะเบียนผู้ว่าจ้างงาน และจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีงานทำ ฯลฯ ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย พ่อ แม่ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และน้องสาว ปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีครอบครัวแล้ว มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 ราย คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ภรรยา และลูก ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ต้องรับผิดชอบหน้าที่การดูแลในด้านต่าง ๆ ภายในบ้าน และเป็นหัวหน้าครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 10 (KI 10)

สายสวาท (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 40 ปี อายุราชการ 12 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน บรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดตาก สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ พ่อ แม่ และตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดตาก แต่อยู่ต่างอำเภอ ซึ่งการเดินทางต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร ปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีที่พักในอำเภอเมืองตาก ดังนั้น

สิ่งที่ครอบครัวคาดหวังจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ การรับผิดชอบตนเอง ดูแลตนเอง ซึ่งในส่วนของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของครอบครัวนั้น ครอบครัวก็ไม่ได้กำหนดว่าจะต้องให้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 (KI 11)

ชลิตา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 32 ปี อายุราชการ 3 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน บรรจुरาชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ก่อนที่จะบรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เคยปฏิบัติงานเป็นเป็นลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ตำแหน่งผู้ช่วยธุรการ เป็นระยะเวลา 4 ปี ภูมิลำเนาจังหวัดตาก สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ แม่ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และน้องสาว ซึ่งความรับผิดชอบต่าง ๆ ภายในบ้าน แม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบทุกอย่าง ด้วยเหตุนี้สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวก็คือการดูแลตัวเองและรับผิดชอบตัวเองให้ดี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 (KI 12)

โสภิตา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 41 ปี อายุราชการ 1 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 1 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ก่อนที่จะมาบรรจुरาชการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนที่กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นระยะเวลา 6 เดือน หลังจากนั้นจึงลาออกและมาสอบบรรจุเข้ารับราชการของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และได้บรรจุที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดเชียงใหม่ และเนื่องจากพ่อแม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสียชีวิตไปแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงไม่ได้มีภาระหรือหน้าที่ความรับผิดชอบต่อครอบครัวแต่อย่างใด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13 (KI 13)

ณเดชน์ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 40 ปี อายุราชการ 3 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 3 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์ ในการทำงานบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไขมันพืชมาก่อน หลังจากนั้นก็ทำงานรัฐวิสาหกิจ และจึงได้มาบรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดลำปาง สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 4 ราย คือ พ่อ แม่ ตัวผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ และน้องสาว ครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้คาดหวังให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดูแลหรือรับผิดชอบค่าใช้จ่ายภายในบ้าน ฉะนั้นรายได้ที่ได้รับต่อเดือนจากการทำงานจึงเป็นไปในลักษณะที่หามาแล้วใช้เอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 14 (KI 14)

พชร (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 28 ปี อายุราชการ 2 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 2 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยเป็นพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมาก่อนที่จะมาบรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดเชียงใหม่ สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ พ่อ แม่ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สิ่ง que ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวนั้น ก็คือการมีงานทำและสามารถที่จะเลี้ยงดูตัวเองได้ เนื่องจากตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญบรรจุเป็นข้าราชการประเภททั่วไป ทางครอบครัวก็ทราบว่าเงินเดือนที่ได้อาจจะไม่ได้เป็นจำนวนที่สูงมาก ฉะนั้นครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ไม่ได้คาดหวังให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องส่งเงินกลับบ้าน แต่ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญเองก็ให้เงินกับทางครอบครัวเหมาะสมตามโอกาส

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 15 (KI 15)

บรรจง (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 28 ปี อายุราชการ 1 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 1 ปี เดือนธันวาคมครบ 2 ปี เนื่องจากบรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์ในการทำงานบริษัทเกี่ยวกับน้ำมันแห่งหนึ่งในจังหวัดลำปาง หลังจากนั้นจึงได้มาบรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดลำปาง สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ พ่อ แม่ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สิ่งที่ถูกคาดหวังจากครอบครัวก็คือ การรับผิดชอบตัวเองและดูแลตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 (KI 16)

ปวีณสุดา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 39 ปี อายุราชการ 11 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทตาก สรรพกิจ เอสเค ตำแหน่งเลขานุการกรรมการผู้จัดการบริษัท

เป็นระยะเวลาประมาณ 2 ปี หลังจากนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สอบเป็นพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาประมาณ 2 ปี จากนั้นจึงสอบบรรจุเข้ารับราชการ และได้โอนย้ายมาปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากถึงปัจจุบัน ภูมิลำเนาจังหวัดตาก จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามี และลูกชาย สำหรับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากการทำงานเพื่อหารายได้แล้วนั้น ในฐานะของความเป็นผู้หญิง และความเป็นแม่ หน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ต้องทำก็คือการดูแลบ้าน เป็นแม่บ้าน ควบคู่ไปกับการเลี้ยงดูและให้ความอบอุ่นกับลูกชาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 17 (KI 17)

อนิพรรณ (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 26 ปี อายุราชการ 3 ปี ลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เป็นระยะเวลา 3 ปี หลังจากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดพิษณุโลก ก็สอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และได้บรรจุเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จึงนับเป็นการเริ่มต้นชีวิตในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นสถานที่ทำงานที่แรก ภูมิลำเนาจังหวัดตาก สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 3 ราย คือ พ่อ แม่ และตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เงินกับครอบครัวบ้างเป็นครั้งคราว แต่อาจจะเป็นจำนวนเงินที่ไม่มาก เพราะปัจจุบันนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องผ่อนชำระรถยนต์ที่ซื้อได้ไม่นาน รายได้แต่ละเดือนส่วนใหญ่จึงเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 (KI 18)

พิมพ์ณารา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 32 ปี อายุราชการ 1 ปี ลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเคยปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นระยะเวลา 7 ปี หลังจากนั้นจึงได้สอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และได้บรรจุเข้ารับราชการที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ และย้ายมาดำรงตำแหน่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดตาก สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวมี 4 ราย สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากครอบครัวก็คือเรื่องของการช่วยเหลือภาระค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 (KI 19)

มารีอา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 27 ปี อายุราชการ 2 ปี ปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นระยะเวลา 2 ปี ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ หลังจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้ปฏิบัติงานเป็นลูกจ้างสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดตาก ซึ่งองค์การนอกภาครัฐ (Non-Governmental Organization) เป็นผู้ทำกรว่าจ้างให้มาปฏิบัติงานที่สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดตาก โดยหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ งานที่เป็นส่วนของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดตาก ในการลงพื้นที่เพื่อสำรวจกลุ่มเป้าหมาย และงานที่เป็นส่วนขององค์การนอกภาครัฐ คือ การรายงานผล การเข้าร่วมการประชุมกับองค์การนอกภาครัฐที่เป็นผู้ว่าจ้าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นระยะเวลา 2 ปี หลังจากนั้นปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จังหวัดนนทบุรี เป็นระยะเวลา 2 เดือน จึงได้เรียกบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภูมิลำเนาจังหวัดลำปาง สถานภาพโสด จำนวนสมาชิกในครอบครัวปัจจุบันมี 5 ราย คือ ตา ยาย ตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และน้องชาย 2 ราย สำหรับพ่อและแม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นทำงานอยู่ที่ต่างประเทศทั้งคู่ สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคาดหวังจากพ่อแม่หรือครอบครัวก็คือ เมื่อเรียนจบแล้ว ครอบครัวก็อยากให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีงานทำ หารายได้และสามารถที่จะเลี้ยงดูตัวเองได้นั่นเอง

ตารางที่ 11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุราชการ (ปี)	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
KI 1	แอนชิลี	หญิง	38	12	กลุ่มที่ 1	19 ก.ย. 2564	70
KI 2	ทาริษา	หญิง	33	2	กลุ่มที่ 1	18 ก.ย. 2564	60
KI 3	อแมนด้า	หญิง	29	2	กลุ่มที่ 1	23 ก.ย. 2564	50
KI 4	แมลินดา	หญิง	40	10	กลุ่มที่ 1	22 ต.ค. 2564	60
KI 5	จिरายู	ชาย	44	11	กลุ่มที่ 1	26 ก.ย. 2564	45
KI 6	ธีรเดช	ชาย	39	10	กลุ่มที่ 1	21 ต.ค. 2564	45

ตารางที่ 11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุราชการ (ปี)	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
KI 7	ปกรณ์	ชาย	41	11	กลุ่มที่ 1	26 ก.ย. 2564	45
KI 8	มารีญา	หญิง	43	17	กลุ่มที่ 1	16 ก.ย. 2564	90
KI 9	พิพัฒน์พงษ์	ชาย	42	12	กลุ่มที่ 1	15 ต.ค. 2564	45
KI 10	สายสวาท	หญิง	40	12	กลุ่มที่ 1	21 ต.ค. 2564	60
KI 11	ชลิตา	หญิง	32	3	กลุ่มที่ 1	17 ก.ย. 2564	60
KI 12	โสภิตา	หญิง	41	1	กลุ่มที่ 1	26 ก.ย. 2564	45

ตารางที่ 11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุราชการ (ปี)	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
KI 13	ณเดชน์	ชาย	40	3	กลุ่มที่ 2	21 ก.ย. 2564	60
KI 14	พร	ชาย	28	2	กลุ่มที่ 2	26 ก.ย. 2564	45
KI 15	บรรจง	ชาย	28	1	กลุ่มที่ 2	21 ต.ค. 2564	45
KI 16	บัวณสุดา	หญิง	39	11	กลุ่มที่ 2	25 ก.ย. 2564	70
KI 17	อินพรรณ	หญิง	26	3	กลุ่มที่ 2	22 ต.ค. 2564	45
KI 18	พิมพ์นารา	หญิง	32	1	กลุ่มที่ 2	19 ก.ย. 2564	50
KI 19	มารีอา	หญิง	27	2	กลุ่มที่ 2	19 ก.ย. 2564	90

ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อค้นพบในการศึกษาที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย ซึ่งรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญปรากฏตามรายละเอียดข้างต้นแล้วนั้น สำหรับรายละเอียดของข้อค้นพบในการศึกษา เรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เป็นดังนี้

4.2 ข้อค้นพบในการศึกษา

หลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญครบถ้วนทุกรายเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความอิ่มตัว ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งข้อมูลที่ได้นั้นผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก 4 ประเด็นรอง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.1) การให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

1.1.1) การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.1.2) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.1.3) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน

1.1.4) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันในการทำงาน

1.1.5) ตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและองค์การสามารถแก้ปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้

1.1.6) การทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home)

1.2) มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.2.1) มิติด้าน Time Demands เวลาในการปฏิบัติงานหรือความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์การไม่ได้ขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

1.2.2) มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สามารถใช้สิทธิ สวัสดิการ โดยไม่กังวล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สิทธิลา แต่ก็มีกรรับรู้ว่าการลามีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ

1.2.3) มิติด้าน Support from Management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก

1.2.4) มิติด้าน Co-Worker Support มีปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวม แต่ในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี

2) ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.1) สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.1.1) องค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

2.1.2) สิทธิที่ข้าราชการพึงได้ต้องได้รับ

2.1.3) จัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2) แนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.1) ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

2.2.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

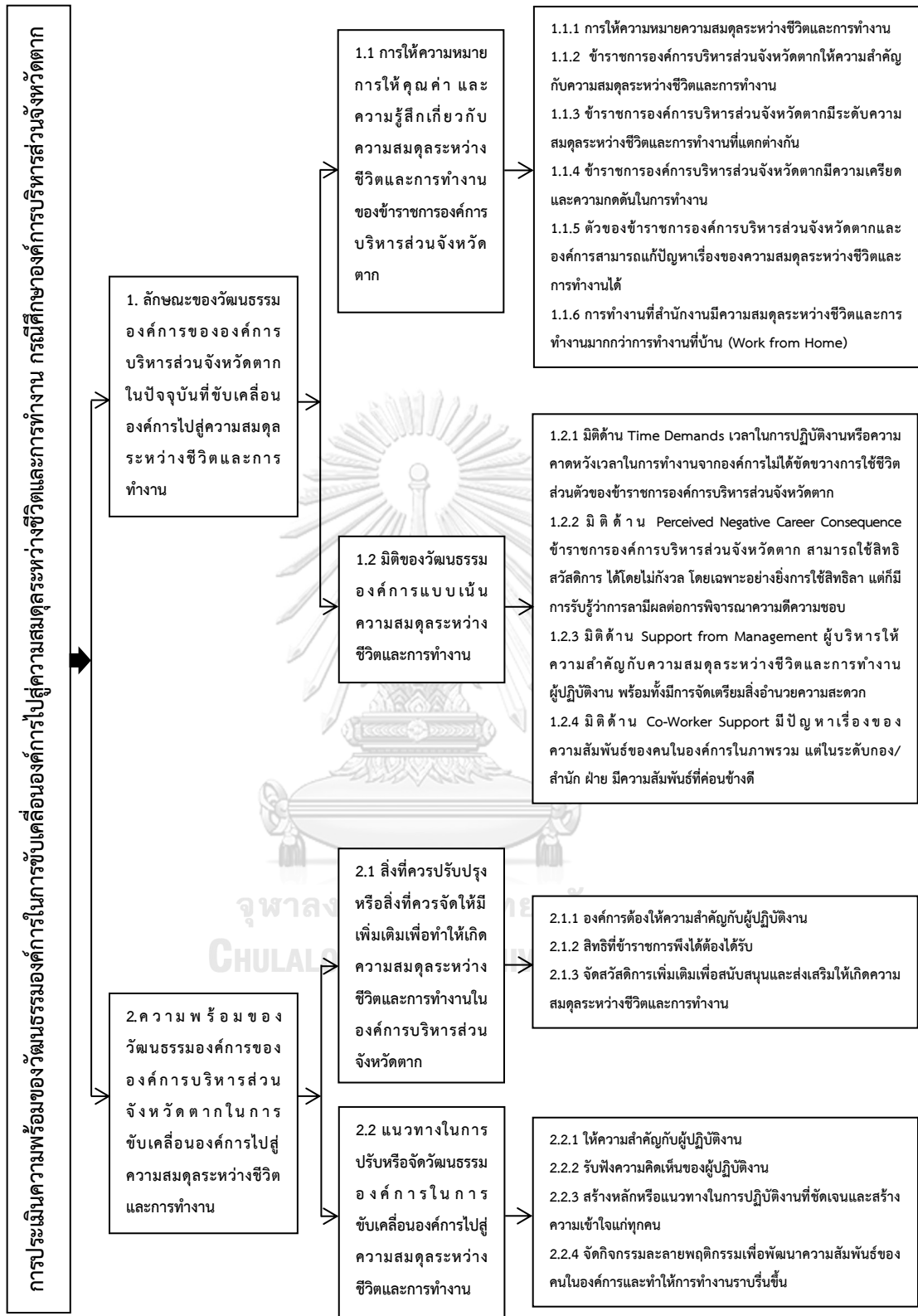
2.2.3) สร้างหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคน

2.2.4) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การและทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น

สำหรับเนื้อหาผลการศึกษาที่ผู้วิจัยบรรยายไว้ภายในบทที่ 4 นี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้อ่าน ผู้วิจัยได้มีการใช้สัญลักษณ์ในตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

[ข้อความ]	หมายถึง คำอธิบายเพิ่มเติมของผู้วิจัย
...	หมายถึง การนำเนื้อหาประเด็นเดียวกันหรือที่มีความเกี่ยวข้องจากหน้าอื่นมาต่อกัน
KI 1 - 19	หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 - 19
G 1	หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน
G 2	หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ
DI 00002564	หมายถึง วันที่สัมภาษณ์ โดยเลข 2 ตัวแรกคือวันที่ และ 2 ตัวลำดับถัดมาคือเดือน ตามด้วยปีพุทธศักราช 2564

นอกจากนั้นเพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจข้อค้นพบในการศึกษาหรือผลการศึกษาเรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้วิจัยจึงได้นำมาแสดงโดยใช้รูปภาพที่ 6 ข้อค้นพบในการศึกษา ปรากฏรายละเอียดดังนี้



รูปภาพที่ 6 ข้อค้นพบในการศึกษา

ประเด็นหลักที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ประเด็นหลักที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงการให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกที่เกี่ยวกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ตลอดจนลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบัน ทั้ง 4 มิติ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นรอง คือ 1.1) การให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และ 1.2) มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีรายละเอียดและประเด็นย่อยอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นหลักที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	
<p>ประเด็นรองที่ 1.1 การให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก</p> <p>1.1.1 การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน</p> <p>1.1.2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน</p> <p>1.1.3 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน</p> <p>1.1.4 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันในการทำงาน</p> <p>1.1.5 ตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและองค์การสามารถแก้ปัญหาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้</p> <p>1.1.6 การทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home)</p>	<p>ประเด็นรองที่ 1.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน</p> <p>1.2.1 มิติด้าน Time Demands เวลาในการปฏิบัติงานหรือความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์การไม่ได้ขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก</p> <p>1.2.2 มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สามารถใช้สิทธิ สวัสดิการ ได้โดยไม่กังวล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สิทธิลา แต่ก็มีกรรับรู้ว่าการลาส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ</p> <p>1.2.3 มิติด้าน Support from Management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>1.2.4 มิติด้าน Co-Worker Support มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวม แต่ในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี</p>

รูปภาพที่ 7 กรอบประเด็นหลักที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประเด็นรองและประเด็นย่อยต่าง ๆ

ประเด็นรองที่ 1.1 การให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

การให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีรายละเอียดประเด็นย่อย ๆ ดังนี้ คือ 1.1.1) การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 1.1.2) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 1.1.3) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน 1.1.4) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันในการทำงาน 1.1.5) ตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและองค์การสามารถแก้ปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ และ 1.1.6) การทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home)

1.1.1 การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับประเด็นการให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนี้ เป็นข้อมูลแสดงถึงการให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือ Work Life Balance ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้งนี้ จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายให้คำนิยามหรือคำจำกัดความของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ได้ให้ความหมายที่มีรายละเอียดแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ดีพบว่าความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยนั้นสามารถสรุปได้เป็น 2 นัยยะด้วยกัน กล่าวคือ นัยยะแรก ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องของการแบ่งเวลาหรือจัดสรรเวลาระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดความสมดุล และอีกนัยยะคือเป็นเรื่องของความสุข มีความสุขทั้งการทำงานและมีความสุขทั้งการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งเมื่อนับความถี่ที่ได้จากชุดข้อมูลในการให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย มีผู้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในนัยยะเป็นการแบ่งเวลาหรือจัดสรรเวลาระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานให้มีความสมดุล จำนวน 13 ราย (n = 13) หรือ

คิดเป็นร้อยละ 68.42 และให้ความหมายในนัยยะเป็นเรื่องของความสุขระหว่างชีวิตและการทำงาน จำนวน 6 ราย (n = 6) หรือคิดเป็นร้อยละ 31.58 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 12 การให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตารางที่ 12 การให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	
	นัยยะการแบ่งเวลา/จัดเวลาให้เกิด ความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน	นัยยะความสุขระหว่างชีวิต และการทำงาน
KI 1		✓
KI 2	✓	
KI 3	✓	
KI 4	✓	
KI 5		✓
KI 6	✓	
KI 7		✓
KI 8		✓
KI 9	✓	
KI 10	✓	
KI 11	✓	
KI 12		✓

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	การให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน			
	นัยยะการแบ่งเวลา/จัดเวลาให้เกิด ความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน		นัยยะความสุขระหว่างชีวิต และการทำงาน	
KI 13	✓			
KI 14	✓			
KI 15	✓			
KI 16	✓			
KI 17	✓			
KI 18			✓	
KI 19	✓			
จำนวน ความถี่	n = 13	ร้อยละ 68.42	n = 6	ร้อยละ 31.58

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน เช่น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 29 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นการแบ่งเวลาระหว่างเวลาในการทำงานกับเวลาส่วนตัวหรือเวลาที่จะใช้กับครอบครัว ทั้งนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเวลาของการทำงานและเวลาส่วนตัวไม่ขัดแย้งกันหรือมีปัญหา ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ การทำงานมันก็เป็นหลัก เป็นปัจจัยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต **มันต้องแบ่งสมดุลให้ดีระหว่างการ ทำงานกับครอบครัวอะไรแบบนี้** แต่ว่าส่วนตัวจะทุ่มเทให้กับงานเพราะว่าเหมือนอแมนด้าไม่มีห่วง ไม่มีครอบครัว ไม่มีแฟนอะไรที่ต้องห่วงมากแบบนี้ มันก็เลยจะทุ่มเทให้กับงานเยอะ ก็คือเหมือนมีงานตรงหน้าก็อยากจะทำให้มันเสร็จ กลับค่ำไม่เป็นไร **แต่ถ้าสมมติว่าถ้าเป็นคนที่มีครอบครัวเขาคงต้องแบ่งสมดุลให้ดีกว่านี้ เพราะครอบครัวก็สำคัญ การทำงานก็สำคัญ** แต่เขาคงจะแบ่งเวลาทำงาน เวลาทำงานก็คือเวลาทำงาน แอปดโม่งครึ่ง สี่โมงครึ่งกลับ อาจจะ Late บ้างเล็กน้อย แต่คือของอแมนด้าถ้ามันยังค้างอยู่ก็คือต่อได้ ไม่ได้คิดอะไรมาก บางทีก็คือเอากลับมาทำที่บ้านด้วยเพื่อที่จะให้มันเสร็จ แต่บางคนจบที่ทำงานก็คือจบที่ทำงาน แต่ว่าอันนี้บางทีถ้ามันไม่ทันก็เอากลับมาทำที่บ้านได้ เพราะบางทีเราไม่มีห่วง ไม่มีครอบครัวอะไรแบบนี้ มันสามารถจะแบบเอามาทำได้ ไม่ได้เป็นปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 เมลินดา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 40 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นเรื่องของการแบ่งเวลาระหว่างการทำงานและพักผ่อนให้มีความเหมาะสม สมดุลกัน ดังนี้

“**ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พี่ว่าคือการแบ่งเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนให้สมดุลกัน** หากเราสามารถบริหารจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตก็จะเป็นไปในทางที่ดี อันนี้ในความคิดของพี่นะ” (KI 4, G 1, DI 22102564)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 พิพัฒน์พงษ์ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 42 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ก็ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 ว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานคือการแบ่งเวลาระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงานให้มีความสมดุล ดังคำสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า

**“ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ การแบ่ง
เวลาการใช้ชีวิต การทำงาน ให้เกิดความสมดุลซึ่งกันและกัน เพื่อให้
เกิดความยืดหยุ่น เกิดสมดุล” (KI 9, G 1, DI 15102564)**

ในขณะที่ก็มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องของความสุขระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 และรายที่ 8 ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 ปกรณ์ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 41 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่า ชีวิตส่วนตัวจะต้องมีความสุข ในขณะที่เรื่องงานก็ไม่ขาดตกบกพร่อง ความว่า

**“การทำงานก็คือส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิต อันดับแรก
เราต้องนึกถึงชีวิตก่อน ชีวิตประจำวัน ชีวิตครอบครัว ว่าเราจะดำรงชีวิต
อย่างไร ปัจจุบันอนาคตอย่างไร แล้วก็ส่วนเรื่องการทำงานก็คือก็ให้มัน
สอดคล้องกับชีวิตเรา แล้วมันจะสมดุลกันนะ เราไม่ได้มุ่งหรือคาดหวังว่า
เราจะต้องทำงานให้มันดีที่สุด แต่ถ้าบางที่ทำงานมากเกินไป ทุ่มเทกับ
การทำงานมากเกินไป ชีวิตเราก็อาจไม่มีความสุข ก็คือจะให้ความสำคัญ
กับความสุขส่วนตัวก่อน แต่งานก็คือทำเต็มที่นะ ไม่ใช่เข้าขามเย็นขาม”**
(KI 7, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 43 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยใช้ความสุขเป็นตัวตั้งอย่างชัดเจน กล่าวคือการทำงานที่จะมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานจะต้องมีความสุข และความสุขนั้นคือความรู้สึกสบายใจ

**“ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ถ้ามันจะสมดุลกัน
ระหว่างชีวิตกับการทำงาน มันต้องมีความสุขทั้งสองอัน พี่ตั้งไว้
ที่ความสุขแล้วกัน สุขกับงานด้วยสุขกับชีวิตด้วย ...การทำงานเป็นส่วน
หนึ่งของชีวิต แต่จะเป็นส่วนใหญ่ของชีวิต ไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต
แต่คือการทำงานได้เงิน เงินก็มาล้อเลี้ยงชีวิตเรา ตั้งเกณฑ์ความสมดุล
ระหว่างชีวิตและการทำงาน ทุกอย่างต้องอยู่บนพื้นฐานความสบายใจของ
เรา ความสบายใจเป็นหลัก” (KI 8, G 1, DI 16092564)**

สำหรับในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ พบว่าการให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็ยังคงแบ่งเป็น 2 นัยยะด้วยกัน กล่าวคือนัยยะที่ 1 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องของการแบ่งเวลาให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และนัยยะที่ 2 คือเป็นเรื่องของความสุข ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13 ณเดชน์ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 40 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องของการแบ่งเวลาระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งเวลาในการทำงานก็คือทำงานและเวลาส่วนตัวนั้นอาจจะใช้สำหรับการพักผ่อนหรือทำสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องส่วนตัว ดังที่ว่า

“ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เหมือนเราต้องแบ่งเวลาให้กับงานและชีวิตส่วนตัวของเรา คือ พุดถึงเมื่อก่อน คือ เราทำงานมากเกินไป โดยที่ชีวิตส่วนตัวเราหายไป เมื่อก่อนอยู่เอกชนบางที่เราจะทำงาน 7 วัน แบบทำงานอาทิตย์หนึ่งเลย ไม่ได้หยุดเลย แต่พอมายู่ราชการ มันยังพอมีเวลา เสาร์อาทิตย์ได้พักผ่อน ได้มีเวลาแบบทำงานส่วนตัวอะไรบ้าง” (KI 13, G 2, DI 21092564)

เช่นเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 และ 19 โดยที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวีณสุดา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 39 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างลุ่มลึก โดยเป็นนัยยะของการแบ่งเวลาให้เกิดความสมดุลระหว่างบทบาทที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีบทบาทเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน เป็นภรรยา และแม่ ฉะนั้นแล้วจึงจะต้องแบ่งเวลาในการจัดการหรือทำสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบทบาทต้องทำหรือรับผิดชอบ

“สำหรับมุมมองที่ พี่มองว่า พี่ไม่ได้คาดหวังในเรื่องของหน้าที่การงานมากนัก มากจนเกินไปอะไรแบบนี้ พี่มองว่าพี่จัดความสมดุลเอาระหว่างชีวิตเราในฐานะของความเป็นผู้หญิง และเราเป็นแม่อะไรแบบนี้ ที่ต้องดูแล เป็นแม่บ้าน ดูแลบ้านอะไรด้วย มันก็เลยใช้ชีวิตแบบควบคู่กันไปทั้งความอบอุ่น ทั้งความสำเร็จสมบูรณ์ของการดูแลงานในบ้านกับงานนอกอะไรแบบนี้ ...ลูกเราได้รับการดูแลใส่ใจในทุกอย่างเท่าที่เราจะทำได้อะไรอย่างนี้ ก็ควบคู่ไป ส่วนหน้าที่การงานที่รับผิดชอบตรงนี้ เราก็ทำให้มันสมบูรณ์ที่สุดในงานที่เราได้รับผิดชอบมา ก็จะควบคู่กันไป ก็เลยมองว่ามันแบบต้องให้มันสมดุลกันไป เสมอภาค เพราะว่าเรามองว่าต่อให้เราสำเร็จเรื่องของหน้าที่การงานที่อาจจะไปสอบขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้อำนวยการ เป็นหัวหน้าฝ่ายอะไรไป แต่ว่าถ้าหากว่าต้องย้ายไปหรือว่าต้องไปทุ่มเทตรงนั้นแล้วครอบครัวมันถูกปล่อยวางไป แล้วมันได้รับความเสียหาย อย่างเช่น ลูกไม่ได้รับการใส่ใจเท่าที่ควรหรืออะไรพวกนี้ เราก็เลยมองว่ามันไม่น่าจะเป็นจุดความสำเร็จหรือความคาดหวัง

วันที่ที่ต้องการ **พื้ก็เลยมองว่าใช้ชีวิตแบบเรียบ ๆ แบบนี้ แต่เสมอกันไป** **ทั้งงาน งานเราไม่บกพร่อง งานในบ้านก็ต้องไม่บกพร่องด้วย ...เพียงแค่** **ว่าเราจะต้องจัดสรรตัวเองให้มันลงตัวอย่างไรเท่านั้นเอง** เสาร์อาทิตย์ **ต้องบริหารอย่างไร คุณมีภารกิจใหม่หรือว่าอย่างไร** **ความที่มีอาชีพเสริม** **เข้ามาด้วย ขายของบ้าง อะไรบ้างอะไรแบบนี้** **ก็ต้องจัดสรรเวลาให้ดีกว่า** **เวลาไหนขายของ งานก็ต้องไม่เสีย งานหลัก งานในหน้าที่ของเรา** **ถ้ามี** **งานก็ต้องทำงานในหน้าที่ก่อนอะไรแบบนี้** **ก็ต้องจัดสรรเวลาให้ดี** **แบ่ง** **ให้เป็นสัดส่วน วันหยุดก็จะครอบครัวเต็มร้อยนะ** **เราก็ต้อง** **เสาร์** **อาทิตย์ตั้งแต่เช้าก็ต้องจัดสรรเลยว่าวันนี้ต้องทำอะไร** **เป้าหมายทำ** **อะไรบ้าง ชักผ่านนะ กวาดบ้าน ภูบ้านอะไรแบบนี้** **กับข้าวมีนี่มีหรือยัง** **อะไรแบบนี้” (KI 16, G 2, DI 25092564)**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 มาริอา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 27 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก ให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่า คือ การแบ่งเวลาระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยที่การใช้เวลาในแต่ละส่วนนั้นจะต้อง มีความพอดี ไม่มีส่วนไหนที่มากเกินไปหรือเยอะไป และแบ่งเวลาให้ชัดเจนว่าเวลาไหนควรทำอะไร และ ควรรู้ว่าเวลาไหนที่ควรจะหยุดพักจากการทำงาน ก็จะทำให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ทำงานเราก็ต้องมีชีวิตส่วนตัว บางคนแบบทำงานจนแบบ **ว่าไม่** **มีเวลาส่วนตัวเป็นของตัวเองอะไรอย่างนี้ อันนี้คือแบบว่าทั้งชีวิต** **ส่วนตัวชีวิตงาน** **จะต้องแบบว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่เยอะเกินไป** **คือเวลา** **ทำงานเราก็คือทำงานเวลาพักเราก็คือพัก** **แบบไม่ต้องเอาเรื่องงาน** **มาคิดให้เครียด ให้วิตก** **ไม่ใช่แบบเสาร์อาทิตย์ก็นั่งทำงานมาปั่นงาน** **อะไรแบบนี้** **จนไม่มีเวลาพักส่วนตัว** **ไม่มีเวลาเที่ยว** **ทุกอย่างคือจะต้อง** **สมดุลกัน** **ไม่ใช่ว่าเวลาทำงานคือแบบเอาเวลาไปแบบพักอะไรประมาณนี้** **คือทำงานก็คือทำงาน** **พักก็คือพัก ...ตอนนี้เราทำงานราชการ** **ช่วงเวลา** **ทำงานก็อาจจะมีเลยสี่โมงครึ่งบ้าง** **แต่ก็ไม่ได้ดิ๊กจนถึงทุ่มสองทุ่มอะไร**

แบบนี้ มากสุดมารีอาให้แค่หกโมงหรือทุ่ม ถ้าพันเวลานี้เราก็จะหยุดจะพัก นอกจากจะมีงานด่วนหรือต้องออกนอกพื้นที่หรืออะไรแบบนี้ เราก็ต้อง เข้าใจในงานบางครั้ง” (KI 19, G 2, DI 19092564)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 32 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดตาก เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้ให้ความหมายความสมดุลระหว่าง ชีวิตและการทำงานที่เป็นเรื่องของความสุข จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลรายดังกล่าว ที่กล่าวว่า

“มันคือการทำงานไปด้วยมีความสุขในการทำงาน และมีความสุขในชีวิต” (KI 18, G 2, DI 19092564)

สำหรับในส่วนนี้ผู้อ่านก็คงจะเห็นถึงการให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน ซึ่งเป็นการให้คำนิยามของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยจะได้กล่าวในลำดับถัดไปนี้

1.1.2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่าง ชีวิตและการทำงาน

แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมีการให้คำจำกัดความของความสมดุลระหว่างชีวิตที่แตกต่าง กันออกไป และไม่ว่าจะมีนัยยะที่เป็นเรื่องของการจัดสรรเวลาหรือเป็นนัยยะเรื่องของความสุขทั้งชีวิต และการทำงาน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้ง 19 ราย (n = 19) หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องที่มี ความสำคัญด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน เช่น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า เห็นว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงานเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีความรับผิดชอบหรือหน้าที่ต่อครอบครัว ก็จะต้องแบ่งเวลา ให้กับครอบครัวด้วย ไม่ใช่ให้เวลากับการทำงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 ได้ให้ สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

**“อแมนด้าให้ความสำคัญกับเรื่องนี้นะ เพราะถ้าวันหนึ่ง
เรามีคนที่จะต้องดูแล เราก็ต้องแบบว่าจัดสมดุลให้ดี ครอบครัวก็
สำคัญ เราก็ต้องดูแลครอบครัวให้ดี ไม่ใช่ว่าทำงานอย่างเดียว เพราะว่า
เหมือนช่วงที่ผ่านมา งานศพที่ผ่านมา [ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สัมภาษณ์
หลังจากที่กลับมาจากงานศพญาติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่จังหวัดเชียงใหม่]
วิณา [นามสมมติ, เพื่อนร่วมงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ] บอกว่าไม่ต้องห่วง
มากหรอกงานนะ ลาไปเถอะ อะไรแบบนี้ คือบางทีมันก็ต้องให้เวลากับ
ครอบครัว” (KI 3, G 1, DI 23092564)**

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายก็อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมาตั้งแต่ แรก แต่เมื่อตนเองเจอปัญหาหรือประสบกับความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ให้ข้อมูล สำคัญรายนั้น ๆ ก็จะหันมาให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 และ 11

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริษา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 33 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก กล่าวว่า

**“ถ้าสมัยก่อนเลย เรียนจบมาใหม่ ๆ เราไม่ค่อยให้
ความสำคัญกับเรื่องนี้ แต่พอมาปัจจุบัน คือ พ่อแม่เริ่มอายุมากขึ้น
เราเหมือนเราไปทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น คือ งานมันก็สำคัญ แต่ว่า
ครอบครัวมันก็สำคัญนะ คือ ในชีวิตเราจะให้ความสำคัญอยู่ 3 อย่าง คือ
1) ครอบครัว 2) งาน 3) มิตรภาพและความรัก คือ สำหรับพี่นะ พี่จะให้**

ความสำคัญกับ 3 เรื่องนี้ แต่ถ้าเป็นสมัยก่อนเราจะคงแบบ เราจะทำงาน
เต็มที คือ มั่นกิติ แต่มั่นกิติไม่ดีสำหรับสุขภาพเราเองด้วย และก็คือคนที่
อยู่ข้างหลังเรา คือ อย่างเช่นครอบครัว เราไม่มีเวลาให้เขาอะไรแบบนี้”
(KI 2, G 1, DI 18092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 32 ปี สถานภาพโสด
ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ได้พูดถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า

**“ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในช่วงเวลาหนึ่งของการทำงาน
หนัก ๆ งานที่รับผิดชอบจะหนักจริง ๆ ก็จะมีแค่ช่วงกลางปีงบประมาณ
ที่จะต้องตรวจฎีกาให้ครบตามแผนการตรวจ และจะรู้สึกกดดันตัวเอง
เพราะต้องตรวจให้ได้มากที่สุด ซึ่งก่อนหน้านี้ใช้การสุ่มตรวจ แต่เมื่อปลัด
มาใหม่บอกว่าเราจะใช้คำว่าสุ่มตรวจไม่ได้ เราต้องตรวจให้ได้
ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ ณ วันนี้ก็ยังตรวจไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะว่ามันมี
หลายอย่างที่ทำให้ตรวจไม่ได้ คือ 1) คนที่ให้ฎีกาไม่พร้อมที่จะให้เรา
2) เวลาที่จำกัดกับจำนวนปริมาณของฎีกาที่มาก คือ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน
กับจำนวนงานมันไม่สมดุลกัน ก็เลยทำให้งาน Workload ช่วงนั้นก็รู้สึก
กดดัน มันก็เลยต้องทำงานหนักกว่าช่วงอื่น ๆ แต่ถ้าเทียบกับคนอื่น ๆ
มันอาจจะไม่หนักก็ได้ แต่มันหนักสำหรับเรา คือเข้ามาก็ต้องเจอเอกสาร
เลย แล้วเย็นมา ในที่นี้ สี่ห้าทุ่ม เป็นเวลาสองเดือนถึงสามเดือน เรารู้สึกว่า
มันหนักเกินไปสำหรับคนทำงาน แต่มันก็จะมีคนประเภทหนึ่งที่มีมันจะต้อง
เป็นแบบนี้ในทุก ๆ วัน ในหนึ่งปี สำหรับเราเราคิดว่าเราจะรู้สึกก็ต่อเมื่อ
เราเจอปัญหานั้นกับตัวเอง”** (KI 11, G 1, DI 17092564)

สำหรับในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้อง
ปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ก็ให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิต
และการทำงานเช่นเดียวกัน ไม่แตกต่างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงาน
เอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน โดยผู้วิจัยจะได้ยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
รายที่ 13, 16 และ 19 ตามลำดับ

“ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะมันสำคัญมากเพราะว่า เคยทำงานมาหลายที่แล้วเจอลักษณะการทำงานที่ไม่ได้หยุดเลย เมื่อเปรียบเทียบกับที่ได้หยุดเสาร์อาทิตย์แบบนี้ ความรู้สึกมันแตกต่างกันมากเลย มันไม่เครียดด้วย” (KI 13, G 2, DI 21092564)

“ก็ให้ความสำคัญนะ แต่เมื่อก่อนก็คือพี่อาจจะเป็นคนที หุ่นทำอะไรแบบนี้นะ แต่เรามองว่ามันเหมือนแบบพอเราโตขึ้นมา เรามี ลูกใช้ใหม่ มันก็เลยต้องแบ่งเวลาให้มันพอดี สมมติแปดโมงครึ่งถึงสี่ โมงครึ่งเราไปทำงานเราก็จะเต็มทีกับตรงนั้นเต็มที แบบมีงานมีอะไร ความรับผิดชอบหน้างานหรือว่าในจังหวัดที่ต้องรับผิดชอบงานพิธีกรหรือ งานอะไรอาจจะนอกเวลา จะเป็นช่วงเย็นบ้าง อะไรบ้าง อะไรแบบนี้ มันเกินเวลาราชการไปอย่างนี้ เราทำให้มันเต็มที แต่พอเสร็จงานปุ๊บหรือ หมดเวลาราชการสี่โมงครึ่งปุ๊บเราก็ว่าเราต้องหยุดทุกอย่างตรงนั้น แล้วเราก็ต้องมาใส่ใจกับงานที่บ้านที่รอเราอยู่อะไรแบบนี้ เราพยายาม พยายามอยู่นะ แต่มันก็อาจจะต้องมี อย่างงานที่ พี่จะต้องรับผิดชอบเรื่อง Facebook ของ อบจ. ใช้ใหม่ พี่ต้องรับผิดชอบในเรื่องของการตอบ Comment ตอบ Inbox ทุกอย่างอะไรแบบนี้ มันก็จะมีแค้นงาน อันนี้แหละที่ถือว่ามันติดพัน ต้องกลับมาทำที่บ้าน ทำตลอด ตลอด 24 ชั่วโมง หมายถึงว่าถ้ามันมีอะไร มาพี่ก็หยิบโทรศัพท์มาทำตรงนั้น แต่ว่าถ้ามันไม่มีพี่ก็จะพยายามบอก ตัวเองว่า เวลานี้มันเป็นเวลาของที่บ้านแล้ว เราต้องหันกลับมามองงานใน ครอบครัวเราแล้ว พี่ก็พยายามเสาร์อาทิตย์หรือวันหยุดที่ไม่ได้มีภาระอะไร ตรงนี้ ก็ต้องปล่อย วางลงบ้าง คือเมื่อก่อนก็จะบ๊อบแบบว่าทำงานจริงจัง ฉันท้องแบบ สำเร็จ Perfect แต่พอเราโตขึ้นมันก็จะปรับวิถีการใช้ชีวิตไป อีกแบบหนึ่ง ต้องจัดสรรเวลาให้ได้ว่า 24 ชั่วโมงนี้ต้องทำอะไร เวลาไหน ควรทำอะไรแบบนี้ เวลางานก็งานนะ เวลาที่บ้านก็คือที่บ้าน มันก็ถึงจะลงตัว ไม่อย่างนั้นมันจะไม่เหลือเวลาเลยเพราะว่า 24 ชั่วโมงในวันที่เป็นวัยรุ่น

ในวันที่ไม่ต้องรับผิดชอบอะไรแบบนี้ กับ 24 ชั่วโมงในวันที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งครอบครัวทั้งงาน มันต่างกันมาก” (KI 16, G 2, DI 25092564)

“ให้ความสำคัญนะ คือปกติมารีอาจะเป็นคนไม่ชอบเอา เรื่องงานมาใช้ในเวลาว่าง เหมือนกับว่าเวลาเรามีงานค้างหรือเครียด กับงานเราก็จะปล่อย เหมือนกับว่าเราจะทำอะไรที่จะได้ไม่ต้องคิดถึง งาน นอกจากงานจะเร่งจริง ๆ หรือเราจะต้องทำให้เสร็จจริง ๆ อันนั้นคือ มันก็จะมีเป็นครั้งคราวที่เราจะต้องเอาเวลาที่เรารู้สึกทำงานเพื่อที่จะให้ งานมันบรรลุ แต่ถ้างานมันไม่เร่งจริง ๆ มารีอาจะไม่ค่อยเอางานมาทำ วันเสาร์อาทิตย์ หรือต้องมาคิดว่าจะทำอย่างไร แต่ส่วนใหญ่จะไม่คิด เสาร์ อาทิตย์พักก็คือพัก ดู Series อะไรไป เคยเอางานกลับมาทำ แต่แบบ งาน มันไม่รีบ ทำเสาร์อาทิตย์ก็ได้ ก็ไม่เคยทำ นอกจากตอนทำโครงการที่ จะต้องส่งใช้ให้ทัน หรือจะจัดโครงการแล้วยังไม่ได้รายชื่อ หรืออะไรที่ต้อง ดูเงินที่จะต้องทำให้เสร็จ มารีอาให้ความสำคัญนะคือมารีอาตั้งของ มารีอาไว้เรื่องเที่ยว ว่าปีหนึ่งมารีอาจะต้องเที่ยวในประเทศ 1 - 2 ครั้ง อะไรแบบนี้ตลอดเลยนะ และถ้ามีโอกาสจะต้องไปเที่ยวต่างประเทศอย่างน้อย ปีละครั้งหรือสองปีครั้ง เหมือนกับว่าพักผ่อน” (KI 19, G 2, DI 19092564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1.3 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้ง 19 ราย ทั้งที่เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงาน เอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน และที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงาน นอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ นั้น ข้าราชการแต่ละกลุ่มมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสาร และ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน จำนวน 12 ราย พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับปานกลาง จำนวน 5 ราย ($n = 5$) หรือคิดเป็นร้อยละ 41.67 มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมาก จำนวน 6 ราย ($n = 6$) หรือคิดเป็นร้อยละ 50 และมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมากที่สุด จำนวน 1 ราย ($n = 1$) หรือคิดเป็นร้อยละ 8.33 รายละเอียดเป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
KI 1			✓		
KI 2			✓		
KI 3				✓	
KI 4				✓	
KI 5			✓		
KI 6			✓		
KI 7					✓
KI 8			✓		
KI 9				✓	
KI 10				✓	

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
KI 11				✓	
KI 12				✓	
จำนวน ความถี่	n = 0 ร้อยละ 0	n = 0 ร้อยละ 0	n = 5 ร้อยละ 41.67	n = 6 ร้อยละ 50	n = 1 ร้อยละ 8.33

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมขึ้นมาประกอบเพื่อที่ผู้อ่านจะได้มีความเข้าใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริณา ซึ่งมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับปานกลาง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผลว่า

“ปานกลาง ที่ให้อยู่ระดับกลางเพราะว่า มันก็ไม่ได้สุดไปเลยหรือไม่ได้ไม่มีเลย แต่มันอยู่ที่ตัวเราด้วยแหละ คือเราจะแบ่งเวลาให้มันสมดุลหรือไม่สมดุล ถ้าเราแบ่งเวลาให้มันสมดุลมันก็โอเค มันก็จะสมดุล แต่ที่มันทำให้เราเป็นปัญหาหรืออุปสรรคก็คือ อุปสรรคที่ทำให้เรารู้สึกไม่สมดุล คือ ภาระงานมันเยอะ แบบบางทีงานมันไม่ใช่หน้าที่ของเรา อย่างเช่น การทำโครงการ จริง ๆ มันไม่ใช่งานของตำแหน่งที่ มันไม่ใช่หน้าที่ของตำแหน่งที่ที่ทำงานอยู่ แต่คือเราก็ต้องทำ เพราะว่าคือมันไม่มีคนทำไง คือเหมือนเขาแบ่งภาระงานไม่ค่อยลงตัวเท่าไร ในความรู้สึกนะ ถ้าที่ตากนะ อันนี้ไม่รู้ที่อื่นยังไงนะ แต่เหมือนแบ่งภาระงานไม่ค่อยลงตัวนะ เพิ่งจะมาลงตัวเมื่อตอนช่วงเมษายนที่ผ่านมา มันทำให้รู้สึกว่าเราไม่สามารถที่จะทำงานให้ได้ดี คือเราอยากทำงานให้ออกมาดี ในงานที่เราทำ แต่เหมือนงานมันทั่วไปหมด คือเราต้องแบบทำ ๆ จนบางทีเรากลับเย็น

กลับคำ กลับมีอะไรแบบนี้ ทั้งที่เราควรจะกลับไปพักผ่อนได้แล้ว กลับไปอยู่กับครอบครัวได้แล้ว แต่ไม่รู้ว่าจะจะเป็นเพราะเราหรือเปล่า คือเราก็ไม่แน่ใจตัวเองว่าเป็นเพราะเราหรือเปล่า แต่คิดว่ามันทั้งสองส่วนเลย จัดให้มันอยู่ในระดับกลาง แบบเนื้องานมันแบ่งไม่สมดุลด้วย คือที่บอกว่า มาตีขึ้นตอนเดือนเมษายน เพราะเขาปรับระบบโครงสร้างใหม่” (KI 2, G 1, DI 18092564)

นอกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับกลางแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 อีรเดช (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 39 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ก็เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกหนึ่งรายที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับปานกลาง ซึ่งเหตุผลที่อีรเดชมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ส่วนหนึ่งก็มาจากการทำงานที่นอกเหนือจากเวลาราชการ จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของอีรเดชที่กล่าวว่า

“สำหรับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานใน อบจ. ตาก พี่ให้อยู่ในระดับกลาง เพราะเนื้องานของพี่ที่พี่ทำบางครั้งมันเบียดเบียนวันหยุด หรือบางครั้งมันมีความจำเป็นที่จะต้องรบกวนวันหยุดของเรา คือเราต้องทำงานในวันหยุด จึงส่งผลให้อยู่ในระดับกลาง เพราะถ้าหากมันไม่มาเบียดบังวันหยุดหรือเวลาพักผ่อนของเราเนะ ระบบราชการนี้ถือว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับมากเลยละ” (KI 6, G 1, DI 21102564)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 โสภิตา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 41 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก เป็นตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมาก สำหรับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ราย มีดังนี้

“มาก มากแล้วกัน เพราะว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมันอยู่ที่ตัวเราด้วยว่าเราจะจัดการยังไง เพราะว่าองค์กรไม่ได้บังคับขนาดนั้นว่าต้องทำงานนะ ขอแค่เรา Balance ตัวเองให้ได้ แล้วก็งานให้สำเร็จ องค์กรก็โอเค ไม่มีปัญหาอะไร” (KI 3, G 1, DI 23092564)

“มากค่ะ อยู่ในระดับมาก คือตำแหน่งพีอะนะ อันนี้พีไม่รู้นะ ว่าตำแหน่งอื่นจะงานเข้าจะยุ่งไหม แต่สำหรับตำแหน่งพี คือทุกวันนี้พีตรวจแฟ้มจัดซื้อจัดจ้างและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้วก็ทำงานตามหน้าที่ แต่คืองานมันก็ไม่ได้เยอะเกินไปและไม่น้อยเกินไปค่ะ พีว่ามันก็โอเค” (KI 12, G 1, DI 26092564)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 ปกรณ์ ซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงานเพียงรายเดียว จากจำนวน 12 ราย ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมากที่สุด ซึ่งปกรณ์ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า

“ก็มากที่สุดนะ หนึ่งในก็คือเพราะใกล้บ้าน สองใกล้บิดามารดา ก็คือได้กลับบ้านอยู่ใกล้บิดามารดาทุกวัน แล้วก็องค์การเป็นองค์การที่ดีในการทำงาน” (KI 7, G 1, DI 26092564)

ในขณะที่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ จำนวน 7 ราย พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับปานกลาง จำนวน 2 ราย ($n = 2$) หรือคิดเป็นร้อยละ 28.57 มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมาก จำนวน 4 ราย ($n = 4$) หรือคิดเป็นร้อยละ 57.14 และมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมากที่สุด จำนวน 1 ราย ($n = 1$) หรือคิดเป็นร้อยละ 14.29 โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 14 แสดงระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ

ตารางที่ 14 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือ
นอกเวลาราชการ

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
KI 13				✓	
KI 14			✓		
KI 15			✓		
KI 16					✓
KI 17				✓	
KI 18				✓	
KI 19				✓	
จำนวน ความถี่	n = 0 ร้อยละ 0	n = 0 ร้อยละ 0	n = 2 ร้อยละ 28.57	n = 4 ร้อยละ 57.14	n = 1 ร้อยละ 14.29

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 14 พชร (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 28 ปี สถานภาพโสด
ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก ทั้งนี้ พชร เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มี
ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับปานกลาง

**“ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือครี
ปานกลางครับ อาจจะเพราะงานผม ตำแหน่งผมที่มันแบบเหมือนไม่มี
เวลาที่แน่นอนเท่าไรนัก หมายถึงว่าช่วงเช้าปกติคือเราก็ทำงานปกติ
ใช้ไหม แต่อย่างตำแหน่งผม มันจะต้องมีอยู่เวร ต้องผลัดกันมาเช้าเวร
แล้วบางทีก็ต้องทำเสาร์อาทิตย์ด้วย คือมันก็ทำให้บางที่เราแบ่งเวลาหรือ
เวลาที่เรากจะไปทำอะไรที่เป็นเรื่องส่วนตัวเรา มันก็ค่อนข้างลำบาก แต่มันก็
ดีที่เราสามารถพูดคุยกับคนในทีม เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้าเราได้ เวลาที่
เรามีธุระอะไรแบบนี้ เลยเลือกระดับปานกลางแล้วกันครับ” (KI 14, G 2,
DI 26092564)**

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 15 บรรจง (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 28 ปี
ภูมิลำเนาจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตาก ก็มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับ
ปานกลางเช่นกัน โดยบรรจงได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า

**“การทำงานใน อบจ.ตาก ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและ
การทำงานอยู่ในระดับไหนหรือครับ ของผมใช้ไหม ผมให้ระดับปานกลาง
คือถ้าถามว่างานมันรบกวนชีวิตเรามากไหม มันก็ไม่ขนาดนั้นนะครับ
แต่ว่าด้วยมันมีเรื่องเข้ามาตลอดและเราต้องออกไปช่วยเหลือคนอื่น
แล้วคือบางที่เราเลือกไม่ได้ไงครับ ว่าเราจะต้องออกไปปฏิบัติงาน
ตอนไหน ปัญหามันอยู่ตรงนี้มากกว่า คือความไม่แน่นอนของเวลา
แต่คือถ้าตัวผมมีเวลาผมก็จะใช้เวลาของผมเต็มที่ ทำนั่นทำนี่ที่อยากทำ
หรือไปในที่ที่อยากไป ก็ยังพอจัดการระหว่างชีวิตและการทำงานได้อยู่บ้าง
แต่เราก็ไม่ได้มีเวลาว่างแบบว่างมากครับ ยิ่งบางช่วงที่งานเยอะ ๆ ก็มี
เลยคิดว่ากลาง ๆ แล้วกันครับ” (K 15, G 2, DI 21102564)**

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13, 17, 18 และ 19 ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่ามีระดับ
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมาก ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ยกเอาคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล
สำคัญรายที่ 13 ณเดชน์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณารา มาแสดงให้ผู้อ่านได้เห็น
โดยมีรายละเอียดปรากฏตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ราย ที่ว่า

“**“เพื่อให้ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ระดับมาก** ทำงานที่ อบรม.ตาก **“ที่สามารถแบ่งเวลาระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ค่อนข้างดี** อย่างที่เคยอยู่เอกชนมาก่อน อันนั้นที่จัดสรรเวลาตัวเองไม่ค่อยได้ จริง ๆ เป็นเรื่องจริงชัดเจนเลย ที่ผ่านมาหลายที่ **“ที่ก็รู้ว่าโอเคมันแบ่งเวลาได้ชัดเจน ตอนอยู่เอกชนจะไม่ค่อยมีเวลาได้ใช้กับระหว่างครอบครัว จะมุ่งแต่งงานอย่างเดียว ไม่ได้มุ่งถึงครอบครัวเลย ตอนเอกชนที่อยู่ประมาณ 5 - 6 ปี แต่ค่าตอบแทนมันก็สูงกว่าราชการอยู่แล้ว แต่ระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวมันมุ่งไปทำงานมากกว่า ตอนนั้นมันแบ่งไม่ได้เลย แต่ตอนนี้โอเค ที่ยังไม่คิดจะย้ายเพราะยังสนุกกับการทำงานที่นี้อยู่ บ้านที่ก็กลับบ้านทุกอาทิตย์ได้ [ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีภูมิลำเนาใกล้กับจังหวัดตาก]” (KI 13, G 2, DI 21092564)**

“**“มาก เพราะว่าเขาว่าถ้าเขาผ่านหรือเคลียร์งานหมดแล้วมันน่าจะเพราะหนึ่งเรื่องเพื่อนหรือครอบครัว ไม่มีอะไรต้องกังวล เพราะที่ทำงานไม่ได้ไกลบ้าน แล้วเขาอยู่ในเมือง เราสามารถที่จะไปหาคนนั่นคนนี่คนนั้นได้ง่าย เขาเวลาทำงานก็คือทำงานแต่เวลาเลิกงานเขาก็สามารถที่จะไปหาใครก็ได้ที่อยู่ใกล้รัยล้อมที่เราทำงาน ก็เลยคิดว่าตอนเย็นมันก็จะเหนื่อยเนอะ แต่พอตื่นเช้ามามันก็จะมีความเหมือนเดิม นั่นแหละ เราจะต้องไปทำงานได้เหมือนเดิม” (KI 18, G 2, DI 19092564)**

และสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ก็มีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 1 ราย ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานระดับมากที่สุด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 กล่าวว่า

“**“ก็มากที่สุดนะสำหรับพี่นะ ณ วันนี้ถือว่ามากที่สุดละ หมายถึงว่าพี่ อย่างที่บอกไป ด้วยประสบการณ์ ด้วยอะไร เราก็เรียนรู้มาจนถึง ณ วันนี้ ลิบเอ็ดปีที่ทำงานมา ก็ถือว่าลงตัวที่สุดแล้ว มันก็เข้าที่เข้าทางไปหมดแล้ว ด้วยหน้าที่การงานของเรา เรา รู้ เรา รู้เรื่อง งานของ เรา ว่าเราควรจะทำอย่างไรกับเรื่องครอบครัวของเรา ที่เราเรียนรู้มา**

ตั้งแต่มีครอบครัวแล้วมีลูกมา สิบเอ็ดปีนี่ถือว่าโอเคแล้ว ถือว่าเข้าที่แล้ว”

(KI 16, G 2, DI 25092564)

1.1.4 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันในการทำงาน

ในการทำงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ล้วนแล้วแต่มีความเครียดและความกดดันในการทำงาน ทั้งนี้ สาเหตุของความเครียดหรือความกดดันในการทำงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 19 ราย ได้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัยนั้น ก็แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แก่นสาระ และทำการจัดกลุ่มชุดข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปบันเสียงสัมภาษณ์ พบว่าความเครียดและความกดดันในการทำงานที่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากต้องเผชิญประกอบไปด้วยสาเหตุที่มาจากงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์การ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 15 สาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 15 สาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงาน			
	งาน	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	วัฒนธรรมองค์การ
KI 1	-	✓	-	✓
KI 2	✓	-	✓	-
KI 3	-	-	-	-
KI 4	✓	-	-	-
KI 5	✓	-	-	-
KI 6	✓	-	✓	-

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	สาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงาน			
	งาน	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	วัฒนธรรม องค์กร
KI 7	✓	-	-	-
KI 8	-	-	✓	-
KI 9	✓	-	-	-
KI 10	✓	-	-	-
KI 11	✓	✓	-	✓
KI 12	-	-	✓	-
KI 13	-	-	-	-
KI 14	✓	-	-	-
KI 15	✓	-	-	-
KI 16	-	-	✓	-
KI 17	✓	-	✓	-
KI 18	✓	-	-	-
KI 19	-	-	✓	-
จำนวน ความถี่	n = 12	n = 2	n = 7	n = 2

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าสาเหตุของความเครียดและความกดดันในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สาเหตุหลักที่สำคัญก็มาจากเรื่องของงานโดยจะเห็นได้ว่ามีความถี่ของชุดข้อมูล n = 12 รองลงมาเป็นเรื่องของเพื่อนร่วมร่วมงานมีความถี่ของชุดข้อมูล n = 7 และสาเหตุจากเรื่องของผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนน้อย โดยความถี่ของทั้ง 2 สาเหตุ นั้น มีความถี่ n = 2

1) ความเครียดและความกดดันที่เกิดจากงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่กล่าวว่า มีความเครียดและความกดดันในการทำงานมาจากเรื่องของงาน ไม่ว่าจะเป็นการที่ปริมาณงานมีมากเกินไป งานที่มีความเร่งด่วน การที่ต้องรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานที่ตนเองไม่ถนัดหรือไม่ใช่หน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง ตลอดจนรูปแบบการทำงานของระบบราชการที่มีความล่าช้า โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลรายต่าง ๆ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณารา เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตากรายหนึ่งที่มีภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่มาก ประกอบกับเจองานที่มีความเร่งด่วน ฉะนั้นจึงทำให้เกิดความเครียดและความกดดัน จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“กดดันหรือ น่าจะเป็นเพราะตอนนี้นางานมันเร่งทุกงาน ฉะนั้นเขาต้องทำงานให้ทันกับเวลา ยิ่งตอนนี้ใกล้จะสิ้นปีงบประมาณ] เขายังต้องรีบเคลียร์ให้ทัน แล้วด้วยความที่งานเยอะ แล้วตัวเองก็รีบงานเยอะ เขาเลยต้องรีบเคลียร์ให้ได้ น่าจะกดดัน เพราะว่าเดือนกันยายนี่แหละ เพราะว่าเดือนอื่นก็ไม่เท่าไร แต่พอมาเดือนกันยายนมันก็จะต้อมต้ามมากเลย คิดว่างานมันก็เกินมือเรานะ แต่เราก็ทำมันได้ เดี่ยวมันก็ผ่านไปได้” (KI 18, G 2, DI 19092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายก็ได้รับผิดชอบงานที่ตนเองไม่มีความถนัด จึงนำไปสู่ความเครียด กดดัน และไม่มีความสุข เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 44 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก กล่าวว่า

“ก็งานที่เราไม่ถนัดนี่แหละเครียดหนักที่สุดแล้ว อย่างพืชนทภัทร [นามสมมติ, ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตากรายหนึ่ง] เขาชอบกีฬา อย่างตัวพี่เองไม่ชอบกีฬา พี่ก็ไม่รู้ว่าจะการพัฒนาต่อไป ต้องพัฒนาอย่างไร ในการผิดที่ผิดตำแหน่ง ทำอะไรที่ไม่ใช่ตัวเองนะ ยังไงมันก็ไม่มีความสุขหรอก สำหรับพี่นะ ถูกคนถูกงานดีที่ที่สุด” (KI 5, G 1, DI 26092564)

และคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 พิพัฒน์พงษ์ แสดงให้เห็นถึงความล่าช้าของระบบราชการ ที่มีลำดับบังคับบัญชาซึ่งส่งผลทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ระบบการทำงานในองค์กรที่ทำให้เรารู้สึกกดดัน
เนื่องจาก อบจ.ตาก มีระบบการทำงานที่มีลำดับชั้น มีเจ้านายหลาย
ระดับ มีทั้งฝ่ายบริหาร [ข้าราชการการเมือง ได้แก่ นายกองดีการ
บริหารส่วนจังหวัด รองนายกองดีการบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น]
ฝ่ายข้าราชการ ปลัด รองปลัด ผอ. หัวหน้าฝ่าย การทำงานจึงจะต้อง
บริหารเวลา ซึ่งการเสนอแฟ้มจะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบ
กลั่นกรองหลายระดับ และต้องรอผู้บริหารพิจารณา งานเกิด
ความล่าช้า” (KI 9, G 1, DI 15102564)

2) ความเครียดและความกดดันที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน

สำหรับสาเหตุความเครียดและความกดดันที่มาจากเพื่อนร่วมงานนั้น ผู้วิจัยได้ยกเอาคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ปรากฏสภาพของปัญหาผ่านการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์หรือปัญหาที่เกิดจากการต้องทำงานร่วมกัน เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 และ 16

“เพื่อนร่วมงาน เป็นปัญหาเรื่องเพื่อนร่วมงาน ...คือ
อย่างเรื่องการทำงานคือไม่มีปัญหา เราคืองานเยอะงานน้อยไม่มีปัญหา
หรอกแต่คือแบบเหมือนเพื่อนร่วมงานคือแบบมันก็ต้องมันต้องมี
ความแบบ คือยังไง คือแบบ พี่ไม่รู้เนอะคือแบบอาจจะไม่ค่อยลงรอยกัน
มาตั้งแต่แรก พี่ไม่รู้จะบอกยังไงพี่บอกไม่ถูก พี่แบบพี่ก็ไม่ใช่ว่าไม่ปรับ
นะแต่คืออาจจะแบบปรับไม่ถูกจุดเขาแล้วเขาก็ไม่ปรับด้วยอย่างนี้”
(KI 12, G 1, DI 26092564)

“ส่วนใหญ่ในองค์การมันก็จะเป็นเรื่องเพื่อนร่วมงานมากกว่า คือคนเรามันไม่เหมือนกันนะ ที่นี้ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันเมื่อมีการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นกลุ่มแล้วแบ่งภาระหน้าที่ไปแล้วว่า คนนี้ทำอะไร คนนี้ทำอะไรแบบนี้ ที่นี้มันขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของตัวบุคคลละ ว่าแต่ละคนรับผิดชอบได้ดีแค่ไหน ถ้าแต่ละคนรับผิดชอบในหน้าที่ของตัวเองได้ดีทุกอย่างจะไม่มีปัญหาใช้ไหม หน้าที่ฉัน ฉันทำ หน้าที่คุณ คุณทำทุกอย่างลงตัว แต่เมื่อมันเกิดปัญหาเมื่อคนที่ทำงานร่วมกันไม่สามารถรับผิดชอบงานได้สมบูรณ์ อันนี้มันจะเกิดเหลื่อมล้ำ กลายเป็นว่าตรงนั้นที่คุณไม่ได้ทำฉันจะต้องรับมาทำอะไรแบบนี้ ตอนที่คุณเว้นช่องว่างไว้ฉันจะต้องเข้าไปเติมเต็มเพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์เพราะว่าเวลาทำงานเป็นทีม เป็นอะไรร่วมกันแล้วผลงานออกมาในนามของฝ่าย ของทีม มันก็ต้องช่วยกัน ก็เลยมองว่าปัญหาน่าจะเกิดจากอย่างนี้มากกว่า ที่เจอนะแต่ก็เป็นบางครั้ง ไม่ได้ทุกครั้ง” (KI 16, G 2, DI 25092564)

3) ความเครียดและความกดดันที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ ในส่วนของสาเหตุที่มาจากผู้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิสี (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 38 ปี สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาจังหวัดตาก ได้พูดถึงประเด็นเรื่องของความเครียดและความกดดันที่เกิดมาจากผู้บังคับบัญชาว่า ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารไม่ได้วางตัวเป็นกลางเท่าที่ควร

“เอาแบบว่าเหมือนคล้าย ๆ ว่ายกตัวอย่างแบบนี้ได้ไหม ก็อย่างเช่นผู้บริหารนี้เขาฟังจากคน ๆ เดียว คุณจะมาแบบเอะอะ คุณจะมาว่าข้าราชการแบบนี้มันก็ไม่ใช่ ข้อมูลบางทีมันก็ไม่ใช่ องค์กรมันใหญ่จริง บางทีคุณก็ไม่ได้รู้จริงทุกเรื่อง คนที่บอกคุณก็ไม่ได้รู้จริงทุกเรื่อง อย่างเหมือนคนที่ไปบอกก็คือเอาแต่ความคิดเห็นส่วนตัวไปให้

ท่านฟัง ให้เขาเกลียด เขาไม่ค่อยแบบมีเหตุผลอะไรแบบนี้ ยังไม่
วางตัวเป็นกลางสักเท่าไร” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ซลิตา ได้หยิบยกเอาประเด็นเรื่องของความไม่
ต่อเนื่องในการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเรื่องของการขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา จน
อาจนำไปสู่ปัญหาในการทำงาน ทั้งนี้ ซลิตา ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยโดยได้กล่าวไว้ว่า

“หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชา
สูงสุดซึ่งมีการเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เราก็ไม่รู้ว่ายู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน
หรือเปล่า เลยทำให้รู้สึกว่ามันเห็นความแตกต่างระหว่างคนเก่า
คนใหม่ เห็นการทำงานที่แตกต่างระหว่างคนเก่าและคนใหม่
ระดับสูงกว่าเราขึ้นไปหน่อย เราไม่ได้มีความเชื่อมั่นในตัวเขา เราก็
เลยรู้สึกไม่โอเคกับเขา มันก็เลยมีผลต่อการทำงาน ทำให้เรารู้สึกไม่มี
ความสุขกับอะไรแบบนี้ คำว่าเปลี่ยนผ่านคือการที่คนใหม่พยายามจะ
เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ แต่ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่คนใหม่มาเปลี่ยน
จะไม่ดี ในบางอย่างดีก็มี แต่ในบางอย่างไม่ดีก็มี มันเป็นช่วงที่ทุกคน
ต้องปรับตัวกันไปหมด ช่วงหยุดชะงักก็มี ช่วงทิ้ง ๆ กันว่า มันควรจะ
ไปในทิศทางไหน” (KI 11, G 1, DI 17092564)

4) ความเครียดและความกดดันที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การ

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
เกิดความเครียดและความกดดัน ก็คือเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ซลิตา
ก็ยังคงเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้รายละเอียดถึงสาเหตุที่นอกเหนือจากเรื่องของผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็ยัง
มีเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ และคำสัมภาษณ์ของซลิตาก็มีความลุ่มลึกและน่าจะทำให้ผู้อ่าน
จินตนาการภาพหรือมีความเข้าใจร่วมกับผู้วิจัยได้เป็นอย่างดี ซลิตากล่าวว่าในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดตาก มีวัฒนธรรมองค์การบางอย่างที่ทำให้ตนนั้นเกิดความเครียด และยิ่งไปกว่านั้น
วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

“...วัฒนธรรมที่ทำให้รู้สึกไม่โอเค คือ เหมือนวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างที่มันถูกสร้างมาจากคนรุ่นเก่า อย่างเช่น เข้าขามเย็นขาม ให้โอกาสคนที่มีประสบการณ์มากกว่าเป็นคนตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง ๆ ที่คนที่มีประสบการณ์น้อยแต่มีมุมมองและทัศนคติที่กว้างไม่ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น การมีหัวหน้าที่มาจากวัฒนธรรมเก่า ๆ ทำให้เขาขึ้นสู่ตำแหน่งเพราะความอาวุโส เพราะว่าแบบใหม่มีการสอบแข่งขันก็จะได้มีการวัดผลบ้าง แต่แบบเก่ามาจากระบบอาวุโส ก็เลยเหมือนย่ำอยู่กับที่ เหมือนที่เราพัฒนาไม่ได้ถ้ายังเป็นแบบนี้ องค์กรจะพัฒนาได้ต้องเปิดโอกาสให้เด็กรุ่นใหม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และผู้บริหารเปิดใจที่จะรับฟังและก็เอามาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เราถูกกลืนกินด้วยวัฒนธรรมองค์กร คือ เคยทำอะไรก็ทำอย่างนั้น แทบจะไม่ได้เปิดใจเลยว่าหน่วยงานอื่นเขาทำอะไรกัน แล้วหน่วยงานอื่นเขาทำอะไรกัน จะนำมาปรับใช้อย่างไร และอะไรที่ทำแล้วได้ประโยชน์ก็ไม่ทำ” (KI 11, G 1, DI 17092564)

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของการทำงานเข้าขามเย็นขาม หรือการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี ยังแสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกไว้ว่า

“มันเหมือนมีเรื่องของเขาเรียกเป็นกลุ่มเป็นก้อน เป็นการเมืองในองค์กร เป็นพวกใคร ถ้าไม่พวกเดียวกันก็ไม่ส่งเสริมหรือผลักดันให้ได้ดีอะไรแบบนี้ ในทางกลับกันถ้าทำอะไรผิดก็พร้อมที่จะซ้ำเติม เราไม่ชอบ เราไม่ชอบอย่างนี้ มันไม่สนุก ...เหมือนความไม่สบายใจมันก็เกิดขึ้น ไม่อยากคุยไม่อยากอะไรแบบนี้ บางทีทำให้ไม่อยากไปทำงานก็เป็นได้นะ” (KI 1, G 1, DI 19092564)

1.1.5 ตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและองค์การสามารถแก้ปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้

ในส่วนที่แล้วจะเห็นได้ว่าการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากนั้น ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากล้วนแล้วแต่มีความเครียดและความกดดันในการทำงาน ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเกิดความรู้สึกเหล่านั้นก็มีด้วยกันหลายสาเหตุและความเครียดหรือความกดดันของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแต่ละรายก็เกิดมาจากสาเหตุที่แตกต่างกันไป บางรายอาจจะเกิดมาจากเพียงสาเหตุเดียว ในขณะที่บางรายก็อาจจะเกิดมาจากหลายสาเหตุประกอบกันไป อย่างไรก็ตามก็ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดัน ยิ่งไปกว่านั้นอาจจะนำไปสู่ความรู้สึกไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แต่อย่างไรก็ดีจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กล่าวคืออาจเกิดสภาวะที่มีความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือ Work Life Conflict ตัวข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็จะมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าว นอกจากนั้นแล้วองค์การหรือในที่นี้ก็คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ก็มีบทบาทในการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ประสบกับปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้

สำหรับวิธีการจัดการหรือแก้ปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแต่ละรายก็มีวิธีการรับมือ ตลอดจนมีวิธีการจัดการกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป

1) การปรับเปลี่ยนวิธีการคิด การใช้ธรรมะ และการฝึกจิตเพื่อคิดเชิงบวก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการเมื่อเจอกับปัญหาไว้ว่า สิ่งที่ควรทำก็คือเรื่องของการปรับวิธีคิดหรือการปล่อยวาง ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“อิม แก้ปัญหาเราก็ต้องแยกแยะ ส่วนไหนงาน ส่วนไหนส่วนตัวอะไรแบบนี้ ปล่อยวางบ้างประมาณนี้ เป็นเรื่องของความคิด ก็คือเป็นเรื่องของการจัดการความคิด” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา เอง ก็มีวิธีการจัดการกับปัญหาที่สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนซีสี่ ที่เป็นเรื่องของกระบวนการปรับวิธีคิด ชลิตาได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า

“เปลี่ยนความคิดได้อย่างเดียวเลย ณ วันนี้ เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนมุมมอง และทำให้ใจให้สงบอย่างเดียวยเลย ฟังตัวเองอย่างเดียวยเลย” (KI 11, G 1, DI 17092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า เลือกที่จะใช้ธรรมะเข้ามาช่วย ถ้าต้องประสบกับปัญหาความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“ถ้ามีปัญหา เราต้องธรรมะช่วยแล้วละ เขาเรียกว่าอะไร วางให้ได้ ต้องวางให้ได้ก็คือ ถ้างานไม่เสร็จก็วาง พรงนี้ค่อยต่อ แต่ถ้างานมันด่วนจริง ๆ เราก็ทำได้ แต่ถ้าสมมติว่ามันไม่ได้ด่วนมาก มันไม่ได้กระทบ เราต้องวางให้ได้ เวลาทำงานก็คือทำงาน เราก็เต็มที เวลาเรากลับบ้านก็ต้องดูแลครอบครัว ต้องวางให้ได้” (KI 3, G 1, DI 23092564)

และธีรเดช ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 ได้พูดถึงการฝึกจิตให้เกิดการคิดเชิงบวก เมื่อมีปัญหา ซึ่งจะช่วยให้รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในเวลาที่ชีวิตและการทำงานนั้นไม่มีความสมดุล ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ถ้ามีปัญหาหรือ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เราต้องฝึกจิตใจตัวเราเองให้นิ่งและใจเย็น คิดเชิงบวกให้มาก เพราะที่มองว่าถ้าเราคิดบวกนะ เราจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เราเจอได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานหรือชีวิต มันช่วยได้นะ ลองดู ๆ” (KI 6, G 1, DI 21102564)

2) การจัดลำดับความสำคัญและแบ่งเวลา

นอกเหนือไปจากการปรับวิธีคิดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานแล้ว ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีวิธีการจัดการกับปัญหาด้วยการจัดลำดับความสำคัญมิติต่าง ๆ ในชีวิต และแบ่งเวลาหรือจัดสรรเวลาเพื่อไม่เกิดปัญหาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทารีนา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวีณสุดา

“วิธีการจัดการหรือ มันต้องเริ่มจากตัวเรานี้แหละ
จริง ๆ วิธีการจัดการมันต้องเริ่มจากตัวเรา เราต้องแบ่งเวลาให้ได้
และเหมือนต้องมีวินัยกับตัวเอง ว่าเวลานี้ควรทำงานนะ คุณทำ
ให้เสร็จแค่นี้พอนะ กลับบ้านนะ ช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาที่
คุณต้องดูแลสุขภาพนะ ช่วงเวลานี้ต้องให้ครอบครัวนะ ทุกอย่างมันเริ่มจาก
ตัวเรา วิธีการที่ว่ามันเริ่มจากตัวนี่แหละ” (KI 2, G 1,
DI 18092564)

“ก็ถ้าบางครั้งมันไม่สมดุลอย่างสมมติว่าปริมาณงานหรือ
จังหวะโอกาสสถานการณ์งานที่มันถาโถมมา แต่ก็ไม่ได้มีตลอดอาจจะ
มาเป็นช่วงระลอกหนึ่งอะไรแบบนี้ ก็ต้องบริหารจัดการต้องเป็นแผน
ให้ดีเลยที่เราจะจัดเวลาเรื่องส่วนตัวเราอย่างไร ที่บ้านอย่างไร
ครอบครัวอย่างไร แต่ว่าพี่โชคดีตรงที่ว่า แฟนพี่ สามีพี่ แบบเขา
สามารถที่จะ Support ในส่วนที่เราทำไม่ได้ในเรื่องในบ้านอะไรแบบนี้
อย่างสมมติที่ต้องไปงานหรือว่าต้องไปนอนค้างคืนหรือว่าต้องไปออก
โครงการสองวันสามวันอะไรแบบนี้ ก็จะมีสามีกับลูก คือสามีเขาจะ
ดูแลลูก รับผิดชอบเรื่องในบ้านได้ แต่พี่ก็ต้องจัดบริหารไว้ว่ากับข้าว
อย่างนี้นะ อันนี้อย่างนี้นะ เสื้อผ้ารีดไว้ ทำไว้ ในวันที่เราจะต้องรู้ภารกิจ
ล่วงหน้าอะไรแบบนี้ เราก็จะต้องบริหารตรงนี้ มันก็เหมือนเตรียมการ
อะไร ต้องมีเวลาในการเตรียมการ ฉะนั้นจะไม่อยู่ในวันนี้ สองวันสองคืนนี้
คุณจะอย่างไร เรื่องลูกเป็นอย่างนี้ เสื้อผ้าลูกไปโรงเรียนอะไรพี่ก็ต้อง

จัดสรรตรงนี้ให้จบก่อนที่จะทิ้งภาระไว้ให้สามีดูแลตรงนั้นแทนอะไรแบบนี้ เราจะได้ไปไปทุ่มเวลากับงาน งานที่เป็นภารกิจเฉพาะตรงนั้นให้ลงตัวได้ แต่ว่าในชีวิตประจำวันที่ทำทุกวันมันพอดีแหละ มันไม่มีอะไรขาดเหลือ ยกเว้นภารกิจเร่งด่วนหรือภารกิจเฉพาะที่จะต้องที่ต้องกลืนเวลาเรามา กินเวลาครอบครัว เราก็จะต้องเตรียมแผนเตรียมพร้อมจัดสรรให้ดี” (KI 16, G 2, DI 25092564)

3) ทำกิจกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ชอบหรือช่วยให้เกิดความผ่อนคลาย

เมื่อเกิดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายก็มีวิธีจัดการด้วยการทำในสิ่งที่ตัวเองชอบหรือทำกิจกรรมที่อาจจะเป็นการผ่อนคลายหรือเป็นการเติมพลังชีวิตให้ตัวเอง เช่น อาจจะไปกินอาหารที่ตัวเองชอบ ไปร้านกาแฟ หรือเล่นกีฬา เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยได้เลือกคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณารา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ มาแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ราย เลือกที่จะทำกิจกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญชอบหรือช่วยให้เกิดความผ่อนคลาย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณารา เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เล่าถึงรายละเอียดของการเติมพลังชีวิตให้กับตัวเองได้เป็นอย่างดี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าวได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“ต้องกินอาหารที่คิดว่าสิ่งนั้นเมื่อกินไปแล้วจะเพิ่มพลังให้เรา เราจะมีนมยี่ห้อหนึ่งที่รู้สึกว่าย่อยแล้วกินอันนี้ มันจะมีพลังเราก็จะซึ่อกมากิน นมไทยเดนมาร์กรสผลไม้ที่มันเปรี้ยว ๆ คือถ้ารู้ว่าย่อย ถ้ากินอันนี้แล้วมันจะมีพลัง เราว่าทุกคนจะมีวิธีการในการจัดการชีวิตของตัวเองที่แตกต่างกันไป อย่างเราเองก็ต้องไป ถ้าเราไม่มีเวลาจริง ๆ ไข่ไหม ก็จะไปนั่งกินข้าวสักพักหนึ่งแล้วก็กลับ ไปร้านกาแฟสักพักหนึ่ง หาแรงบันดาลใจแล้วก็กลับ เพราะว่ายังทำงานมันก็ค้ำคอเราอยู่แล้ว เราหนีมันไม่ได้ แต่ก็ขอเวลาสักหน่อยแล้วเดี๋ยวกลับมาใหม่” (KI 18, G 2, DI 19092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ เลือกที่จะออกกำลังกายหลังเลิกงาน โดยได้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

**“เกิดปัญหา พี่หरोเฉย ๆ ส่วนใหญ่จะไม่ปนกันนะ คือ
ไม่ให้ปัญหาที่ทำงานกับที่บ้านปนกัน ถ้าสมมติเจอที่ทำงาน พี่ก็จะนั่ง
พัก หรือว่าถ้าจบจากงานพี่ก็จะไปออกกำลังกาย แล้วก็เอาวางไว้
ก่อน ไม่เอากลับบ้าน” (KI 5, G 1, DI 26092564)**

อย่างไรก็ดีแม้ว่าตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเองจะสามารถจัดการหรือมีวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาหรือทำให้ตัวเองเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในเวลาใช้ชีวิตและการทำงานเกิดความไม่สมดุลเกิดขึ้นนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็ยังคิดว่าองค์การหรือในที่นี้คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สามารถที่จะช่วยเหลือข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากได้เช่นกัน โดยวิธีการที่องค์การสามารถช่วยเหลือได้นั้น ก็ปรากฏตามทรรศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงให้ผู้วิจัยเห็น เช่น การแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือแบ่งงาน เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งมีภาระงานที่มากจนเกินไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริน่า กล่าววว่า

**“แต่องค์การก็สามารถช่วยได้นะ ก็คือแบ่งงานให้ตรง
ตามหน้าที่ และก็ให้งานมันสมดุลกัน ไม่ใช่แบบว่า อีกคนหนึ่งทำงาน
ตายเลย อีกคนนั่ง Chill สบาย แบบนี้มันก็ไม่โอเค คนทำก็ทำตายเลย
คนไม่ทำ นั่ง Chill ดู Youtube ดูละคร ดู Series จริง ๆ” (KI 2, G 1,
DI 18092564)**

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 หรือ อแมนด้า เอง ก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 โดยกล่าวว่า

**“องค์การสามารถช่วยได้นะ เช่น ถ้าสมมติภาระงาน
มันมากเกินไป ก็ควรจะหาคนเพิ่ม ก็แบ่งเบา องค์การก็ช่วยได้”
(KI 3, G 1, DI 23092564)**

นอกจากนั้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ว่า องค์กรควรจะต้องรับฟังผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

“องค์กรช่วยได้ไหม มีเขาทำได้อยู่แล้ว ตัวองค์กรเป็นเหตุปัจจัยหลักอยู่แล้วในการทำงาน ช่วยได้ สำหรับพี่ที่ว่าช่วยได้ แต่ทางผู้หลักผู้ใหญ่ก็ต้องฟังทางเจ้าหน้าที่หรือเด็กด้วยว่ามีปัญหาอะไรแบบนี้” (KI 5, G 1, DI 26092564)

และไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องรับฟังผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาแล้ว ถ้าบรรยากาศในการทำงานดี กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการที่มีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ดี สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีได้เช่นกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 ชिरเดช ได้เสนอความคิดเห็นในการสัมภาษณ์กับผู้วิจัยไว้ว่า

“พี่มองว่าสิ่งที่องค์กรสามารถช่วยให้เวลาที่เราก่อเกิดปัญหาแล้วปัญหานั้นมันเบาลงได้ คือ หัวหน้า ถ้าใจดีเราก็จะรู้สึกโอเค รู้สึกดี เพื่อนร่วมงานถ้าสามัคคีกัน ก็ทำให้รู้สึกดีเหมือนกัน” (KI 6, G 1, DI 21102564)

1.1.6 การทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home)

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยต้องกำหนดมาตรการควบคุมทางสาธารณสุขและมาตรการป้องกันและเฝ้าระวังต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว แน่นอนว่าย่อมส่งผลกระทบต่อรูปแบบของวิถีชีวิตหรือการดำเนินชีวิต ทั้งนี้ รูปแบบของการทำงานก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือในแต่ละองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิถีใหม่ หรือ New Normal ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา หลาย ๆ องค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรภาคเอกชนหรือภาครัฐก็มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นลักษณะการทำงานที่บ้าน หรือที่เรียกว่า Work from Home มากยิ่งขึ้น องค์กรบริหารส่วนจังหวัดตากเองก็มีนโยบายให้

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากทำงานที่บ้าน (Work from Home) โดยให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วนราชการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่บ้าน อย่างไรก็ตามก็ตีผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดว่าการทำงานที่สำนักงานหรือการทำงานที่บ้าน การทำงานในรูปแบบหรือลักษณะไหนที่เห็นว่าทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่า ข้อค้นพบที่ได้คือผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย มีผู้ที่เห็นว่าการทำงานที่สำนักงานทำให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่า จำนวน 17 ราย ($n = 17$) หรือคิดเป็นร้อยละ 89.47 และมีผู้ที่เห็นว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home) มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่า จำนวน 2 ราย ($n = 2$) หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53

ตารางที่ 16 รูปแบบหรือลักษณะของการทำงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	รูปแบบหรือลักษณะของการทำงานที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	
	การทำงานที่สำนักงาน (Workplace)	การทำงานที่บ้าน (Work from Home)
KI 1	✓	
KI 2		✓
KI 3	✓	
KI 4	✓	
KI 5		✓
KI 6	✓	
KI 7	✓	

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	รูปแบบหรือลักษณะของการทำงานที่มีความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน			
	การทำงานที่สำนักงาน (Workplace)		การทำงานที่บ้าน (Work from Home)	
KI 8	✓			
KI 9	✓			
KI 10	✓			
KI 11	✓			
KI 12	✓			
KI 13	✓			
KI 14	✓			
KI 15	✓			
KI 16	✓			
KI 17	✓			
KI 18	✓			
KI 19	✓			
จำนวน ความถี่	n = 17	ร้อยละ 89.47	n = 2	ร้อยละ 10.53

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เห็นว่าการทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ก็เนื่องมาจากว่าการทำงานที่สำนักงานมีการแบ่งเวลาที่ชัดเจน แยกกันชัดเจนระหว่างเวลาของการทำงานและเวลาที่ใช้สำหรับชีวิตส่วนตัว ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลรายต่าง ๆ ที่เห็นว่าการทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังนี้

“ถ้าต้องเลือกว่าทำ *Work from Home* หรือทำที่สำนักงานอันไหนทำให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในความรู้สึกอแมนด้า **ทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่า เพราะทำที่สำนักงาน ช่วงเวลานี้ทำงานก็คือทำงาน แล้วเวลากลับมาบ้านคือเราพักผ่อนเต็มที่** เราไม่เอางานกลับมาแล้ว ควรจะวางงานไว้ที่สำนักงาน” (KI 3, G 1, DI 23092564)

“...มันพัวพันคือถ้าเราไม่แยกตัวออกจากบ้านไป ชีวิตที่อยู่ในบ้านมันจะพัวพันกับเรื่องของงานในบ้าน มันไม่สามารถตัดตัวเองออกไปจากจุดนี้ได้เข้าใจปะ คือคุณจะไม่สามารถว่าแปดโมงครึ่งจะมานั่งหน้าคอมพิวเตอร์แล้ว *Work from Home* แต่คือคุณจะมีภาระกับการที่งานยังไม่ได้ล้าง ผ้ายังปั่นอยู่ แล้วถ้าผ้าเสร็จแล้วจะต้องรีบไปตากผ้าอะไรแบบนี้ พี่ว่ามันจัดสรรยาก แล้วมันเขาเรียกว่าอะไร มันไม่เป็นระบบ แต่ถ้าเราออกจากบ้านไปใช้ไหม แปดโมงครึ่งอาบน้ำแต่งตัวกินข้าวเสร็จแล้วพร้อมที่จะออกไปทำงาน พี่ว่าตรงนั้นคือความพร้อมของร่างกายและจิตใจว่านี่วินาทีนี้ฉันออกจากบ้านแล้วนะ ฉันต้องเป็น *Working Woman* แล้วนะอะไรแบบนี้ มันต้องทำงานใช้ไหม พอเสร็จทั้งวัน พอสี่โมงครึ่งหมดเวลาปุ๊บ ฉันก็กลับบ้านก็แปลงร่างเป็นอีกคนหนึ่งอะไรอย่างนี้ พี่มองว่ามัน เออมันจัดสรรได้ง่ายกว่า พี่ชอบทำงาน *Office* ถ้าเลือกแล้วนะ พี่มาทำงานอยู่บ้านแล้วมันยาก มันไม่หลุดพ้นจาก

ภาวะในครอบครัว แล้วยิ่งโควิดอีก เด็กโรงเรียนปิดอีก กลายเป็นว่าฉันก็ต้องพะรุงพะรังกับลูกตัวอีก” (KI 16, G 2, DI 25092564)

“ชอบทำงานที่ทำงานมากกว่า เพราะแปดโมงครึ่งทำงาน แล้วก็ทำงานไป เที่ยงเราก็พัก ก็คือพัก บ่ายเราก็เริ่มทำงาน สี่โมงครึ่งเราก็เลิกทำงาน มารื้ออาจจะชอบอะไรที่มากำหนดให้เราารู้ชอบเขตว่าเราจะต้องแบบทำงาน พัก ทำงาน พัก อะไรแบบนี้ ไม่ใช่ว่าปล่อยเรื่อย ๆ ของเรา เพราะถ้าปล่อยเรื่อย ๆ ให้เป็นเรื่องของเรา เราจะไม่รู้ว่าต้องทำงานตอนไหน พักตอนไหนอะไรแบบนี้” (KI 19, G 2, DI 19092564)

นอกจากนั้นแล้วสาเหตุที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานที่สำนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ก็เนื่องมาจากการทำงานที่บ้าน (Work from Home) นั้น เป็นรูปแบบหรือลักษณะการทำงานที่ยังคงมีอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ โดยอุปสรรคและปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบเจอจากการทำงานที่บ้านมีดังต่อไปนี้

1) ปัญหาเรื่องของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ

จะพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่บ้าน (Work from Home) ปัญหาหลัก ๆ ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนให้ผู้วิจัยได้ทราบก็คือเรื่องของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ ตลอดจนสัญญาณอินเทอร์เน็ต ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 และ 13

“...อย่างน้อยหนึ่งปัจจัยแรกคือคอมพิวเตอร์อะไรอย่างนี้ มันต้องใช้ใช้ใหม่ละ อย่างบ้านเราเราก็มีแค่นีตบุ๊ก เครื่องปริ้นเราก็ไม่มี มันไม่สมดุล่า พิจารณาเครื่องมือมันไม่มีอะ” (KI 1, G 1, DI 19092564)

“มีช่วงแรก ๆ ที่ว่าต้องหยุดประมาณ 14 วัน กักตัว ให้ Work from Home แต่ไม่มีอินเทอร์เน็ตที่รองรับเรา ...ถ้ามีสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มีข้อจำกัดในการทำงานอาจจะโอเค”
(KI 13, G 2, DI 21092564)

2) ปัญหาการสื่อสาร การประสานงาน

และเนื่องจากการทำงานที่บ้าน (Work from Home) ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ได้เป็นรูปแบบตัวต่อตัว หรือ Face to Face ฉะนั้นจึงอาจจะต้องอาศัยการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งก็อาจส่งผลให้มีปัญหาเรื่องของการสื่อสารหรือการประสานงานเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13 และ 3 ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นไว้ว่า

“...พี่ไม่ชอบโทรให้จิก มันไม่สะดวก คอยโทรศัพท์มันไม่เหมือนคุยตัวต่อตัว การทำงานที่ทำงานโอเคกว่า” (KI 8, G 1, DI 16092564)

“...มันไม่เหมือนกับการที่เราต้องทำงานในสถานที่ที่เรา Deal โดยตรงกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือหรือเพื่อนร่วมงานเรา” (KI 13, G 2, DI 21092564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
“...มันมีความยุ่งยากในการติดต่อประสานงาน มันไม่สะดวกเหมือนเวลาที่เรายู่สำนักงาน” (KI 3, G 1, DI 23092564)

3) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน รูปแบบการทำงาน และลักษณะงาน

นอกเหนือไปจากเรื่องของเครื่องมือและอุปกรณ์ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ทำให้การทำงานที่บ้านอาจจะไม่ราบรื่นเท่าที่ควรแล้ว ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบทำงาน รูปแบบการทำงาน และลักษณะงาน ก็เป็นปัญหาอีกประเด็นหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้าน (Work from Home) เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 และ 3 ที่มีการพูดถึงเรื่องของระบบการทำงานของระบบราชการที่ไม่มีความทันสมัย และการที่ระบบราชการเน้นเรื่องของความเป็นลายลักษณ์อักษร ไว้ว่า

“มี Work from Home แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะก็คือเหมือนเราทำงานไม่ราบรื่น มันล่าช้าไปหมด เหมือนแบบเอกสารอะไรทุกอย่างมันอยู่ที่ทำงาน คือ ด้วยระบบราชการ มันไม่ได้ทันสมัยเหมือนกับระบบเอกชน ที่คุณสามารถเซ็นแฟ้มออนไลน์ได้ หรือมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เอกสารสามารถเก็บเป็นระบบไฟล์อะไรแบบนี้ คือราชการไม่ได้เป็นแบบนี้ มันเลยทำให้การทำงานมันล่าช้า เราต้องรอกลับมาที่ทำงานเพื่อที่จะหาเอกสารนู่นนี่นั่น เอาไปประกอบอะไรแบบนี้ ซ้ำ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

“...มันไม่สะดวกเหมือนเวลาที่เรายู่สำนักงาน เวลาจะค้นเอกสารอะไร เราก็ต้องรบกวนพี่ที่สำนักงานหาเอกสารให้เราอีก เพื่อที่จะเอามาทำงานในคอม มันไม่ค่อยสะดวก Work from Home ถ้ามีความพร้อมให้ทุกอย่าง งานทุกอย่างขึ้นไปบนอินเทอร์เน็ตหมด ให้เราสามารถดึงได้ อแมนด้าว่ามันก็ดีนะ เพราะในช่วงนี้สถานการณ์โควิดมันยังไม่น่าไว้วางใจ แต่ด้วยตอนนี้มันยังไม่พร้อมมันก็เลยไม่ค่อยสะดวก ถ้าทุกอย่างมันออนไลน์ได้หมดเหมือนหัวหน้าเซ็นงานได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มันก็โอเคนะ” (KI 3, G 1, DI 23092564)

นอกจากนั้นเรื่องของการมีสายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้นของระบบราชการ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดว่าไม่มีความเหมาะสมสำหรับการทำงานที่บ้าน (Work from Home) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 พัทธน์พงษ์ กล่าวว่า

“ได้ทำ Work from Home แต่รู้สึกว่าการระบบงานราชการไม่เหมาะกับการทำงาน Work from Home เนื่องจากการทำงานต้องเสนอเป็นลำดับชั้น เกิดความยุ่งยาก ในส่วนตัวคิดว่าระบบราชการต้องทำงานที่สำนักงานเหมาะสมกว่า” (KI 9, G 1, DI 15102564)

และที่สำคัญคือลักษณะของงานบางอย่างหรือบางตำแหน่งนั้น ไม่สามารถที่จะทำงานที่บ้าน (Work from Home) ได้ ดังจะได้ยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 14 พชร ที่กล่าวไว้ว่า

“อย่างงานของผม ตำแหน่งผมคือมันทำ Work from Home ไม่ได้อยู่แล้วครับพี่ เพราะมันเป็นงานช่วยเหลือคนงานกู้ชีพกู้ภัยแบบนี้ ยิ่งไงมันก็ต้องแบบไปหน้างานอยู่แล้ว ลักษณะงานมันไม่สามารถทำได้เหมือนตำแหน่งอื่น ๆ ผมก็มองไม่ออกเหมือนกันนะถ้าตำแหน่งผมมันทำ Work from Home มันจะเป็นยังไง นึกไม่ออกเหมือนกันครับ ” (KI 14, G 2, DI 26092564)

แต่ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 19 ราย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวน 2 ราย ที่เห็นว่าการทำงานที่บ้าน (Work from Home) มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั่นก็คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริษา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ราย ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ถ้ามีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานพี่ว่าดีเลย คือ พี่ชอบการทำงานแบบ Freelance นะ ที่เราสามารถไปไหนก็ได้แล้วมี iPad 1 ตัว แล้วเราสามารถส่งเอกสารให้เซ็นทางอิเล็กทรอนิกส์ สามารถที่ไฟล์งานจะอยู่ในโทรศัพท์ ออนไลน์ได้ คือเราก็มีเวลาให้ครอบครัวด้วย มีเวลาที่จะใช้ชีวิต ให้อิสระทางกาย แต่คืองานเราก็สามารถทำได้ คือ พี่เป็นคนที่ไม่เอาง่าย ๆ ก็อาจจะนอกกรอบนอกกระเปาะเบียด ๆ แต่คือเรื่องงานเราไม่ให้ขาดตกบกพร่องอยู่แล้ว คือเราทำงานให้ไม่เสียนาน ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

“คือช่วงโควิด ที่ทำงาน Work from Home แล้วให้ทำงานวันเว้นวัน รู้สึกประสิทธิภาพการทำงานวันเว้นวันมันดีกว่า การไปทำงานทุกวันแล้วหยุดเสาร์อาทิตย์ ที่ได้ทำ Work from Home ได้เดือนหนึ่งก็ทำงานวันเว้นวันนี่แหละ รู้สึกมีความสุขมากขึ้น ใช่มั้ยรู้สึกผ่อนคลาย รู้สึกมันคือแบบเวลาทำงานก็อยาก รู้สึกทำงาน ...สำหรับตัวเองรู้สึกมันเวิร์ค มันอยากทำงาน” (KI 5, G 1, DI 26092564)

ประเด็นรองที่ 1.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีรายละเอียดประเด็นย่อย ๆ ดังนี้ คือ 1.2.1) มิติด้าน Time Demands เวลาในการปฏิบัติงานหรือความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์การไม่ได้ขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 1.2.2) มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สามารถใช้สิทธิ สวัสดิการ ได้โดยไม่กังวล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สิทธิลา แต่ก็มี การรับรู้ว่าการลา มีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ 1.2.3) มิติด้าน Support from Management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก และ 1.2.4) มิติด้าน Co-Worker Support มีปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวม แต่ในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี

1.2.1 มิติด้าน Time Demands เวลาในการปฏิบัติงานหรือความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์การไม่ได้ขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ขององค์การองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในมิติด้าน Time Demands นั้น จากการดำเนินการเก็บรวบรวมของผู้วิจัย ข้อค้นพบที่ได้ก็คือ เวลาในการปฏิบัติงานหรือ

ความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์กรไม่ได้ขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก กล่าวคือ ระยะเวลาและรูปแบบการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้โทรหรือใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในการพูดคุยหรือติดตามงานเมื่อพ้นเวลาราชการหรือในวันหยุดราชการ และข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง รายละเอียดมีดังนี้

1) ระยะเวลาและรูปแบบการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าระยะเวลาและรูปแบบการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชีลี

“จำนวนชั่วโมงในการทำงาน โอเคแล้ว ลักษณะการทำงานมันยืดหยุ่นแล้ว ไม่ถึง โอเค มันเหมือนเป็นวัฒนธรรมที่ทำมานานแล้ว แล้วก็ขึ้นอยู่กับตัวเราในการบริหารจัดการ อบจ. เองมีความยืดหยุ่นทุกเรื่อง ไม่ได้เป๊ะขนาดนั้น ไม่ได้ Fix ยืดหยุ่นทุกเรื่องเลย ขนาดเข้างานสาย แต่ถ้าเรามีเหตุผลเขาก็โอเค” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณารา

“จำนวนชั่วโมงในการทำงานเขาว่ามีความยืดหยุ่นนะ เพราะเค้ามองเซนซิชั่น ถ้ามันสายจริง ๆ ก็ไปเซ็นหน้าห้องรองปลัดฯ ก็ได้ เขาก็ไม่ได้ว่าอะไร หรือถ้าเรามีปัญหาหรือธุระอะไร เราสามารถขอที่หัวหน้าในกองได้ไง เขาก็ไม่ได้ห้ามไม่ได้ว่า” (KI 18, G 2, DI 19092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 มาริอา

“มีความยืดหยุ่น ส่วนใหญ่ผู้บริหารเขาก็ไม่ได้ Fix เรื่องเวลามาทำงานก็ไม่จำเป็นต้องแปดโมงครึ่งเป๊ะ ก็ Late ได้ หรือจะกลับก่อนเวลาที่ไม่ได้ว่า ทำงานคุณจะอยู่ตึกก็ได้ มาริอา ก็คิดว่ามีความยืดหยุ่นระดับหนึ่งเลยนะ เพราะเราไม่ได้สแกนนิ้วหรือว่าแตะบัตรเข้าออก” (KI 19, G 2, DI 19092564)

2) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้โทรหรือใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในการพูดคุยหรือติดตามงานเมื่อพ้นเวลาราชการหรือในวันหยุดราชการ

จากการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงการถูกโทรถามหรือติดตามงาน หรือการใช้ช่องทางอื่น ๆ ในการพูดคุยเกี่ยวกับงานในช่วงเวลาที่พ้นเวลาราชการหรือในวันหยุดราชการ จากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานั้น แน่แน่นอนว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญย่อมมีความรู้สึกที่ไม่ดีและเห็นว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการรบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตัวอย่างเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ กล่าวว่า

“ก็มี มีบ้าง มันมีความรู้สึกว่ามันรบกวนอยู่แล้ว มันรบกวนอยู่แล้ว” (KI 5, G 1, DI 26092564)

หรือตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา ที่ได้อธิบายความรู้สึกของตนเองให้กับผู้วิจัยฟัง ว่าถ้าหากตนนั้นถูกผู้บังคับบัญชาโทรถามหรือติดตามเรื่องงานเมื่อพ้นเวลาราชการหรือในวันหยุด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าวมีความรู้สึกที่ว่า

“ถ้าตามแบบไม่มีเหตุผลราคาญ ถ้าราคาญมากคือเจียบ ไม่ตอบไม่อะไรสักอย่าง ขึ้นอยู่กับความสำคัญไม่สำคัญของเรื่อง เรื่องเร่งด่วนถ้าโทรมาหาที่ ที่จะไม่ปฏิเสธรับสาย เพราะโดยปกติวันหยุดหรือนอกเวลางานพีมองว่าไม่ควรโทรหากัน หลังเลิกงาน ถ้าไม่มีเหตุจำเป็นจริง ๆ ไม่ควรโทรหา” (KI 8, G 1, DI 16092564)

แต่อย่างไรก็ดีการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้ถูกโทรถามหรือติดตามงานจากผู้บังคับบัญชาในช่วงนอกเวลางานหรือในวันหยุดเสาร์อาทิตย์ หรือถ้ามีก็จะเป็นการติดต่อที่เป็นเรื่องด่วนและมีความสำคัญจริง ๆ ซึ่งก็ไม่บ่อย ฉะนั้นแล้วข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจึงไม่ได้ถูกรบกวนหรือขัดขวางการใช้ชีวิตจากกรณีดังกล่าว รายละเอียดคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สะท้อนปรากฏการณ์ดังกล่าว มีดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทารีน่า

“เออ ไม่ค่อยมีของพี่ โชคดี หัวหน้าฝ่ายไม่ค่อยตามงานวันหยุด นอกจากจากจริง ๆ นอกจากจะมีอะไรจริง ๆ แต่น้อย น้อยเลยละ ตั้งแต่พี่อยู่ตากมา น้อย รู้สึกโอเคนะ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

“ไม่เลย ผอ. ไม่เคยตามวันหยุด ไม่มีเลย ...ผอ. ก็ไม่เคยทำนะ เหมือนเขารู้เวลาส่วนตัวกับเวลางาน แต่เวลางานเขาก็เต็มทีนะ ผอ. เขาก็ตามจิกก็โอเค แต่พอเวลาหลังเวลางาน วันหยุดเขาก็ไม่ตาม แบบนี้แหละถูกต้อง ผอ. ดี พี่ถือว่าโชคดี” (KI 8, G 1, DI 16092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวีณสุดา

“ก็มีบ้าง แต่ไม่บ่อย อย่างที่พี่บอกเฉพาะงานเฉพาะกิจจริง ๆ งานเร่งด่วนจริง ๆ ซึ่งในหนึ่งปีก็น้อย เราก็ออเค ส่วนใหญ่ที่เรารู้งานอยู่แล้วว่าช่วงไหนงานนี้มันสำคัญจริง ๆ มันพีคจริง ๆ เขาต้องคุยกับเรา ต้อง Deal กับเรา ไม่อย่างนั้นมันไม่จบ งานมันไม่สำเร็จ คือเหมือนงานเรามันจะรู้ล่วงหน้าอยู่แล้วว่าอะไรเป็นอย่างไร พี่ก็จะตั้งรับอยู่เสมอ ไว้ว่าเสาร์อาทิตย์นี้งานเราต้องวางแผนไว้ เพื่อว่าต้องออกไปทำงานหรือว่าหัวหน้าเรียกอะไรแบบนี้” (KI 16, G 2, DI 25092564)

3) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก นั้น มีบางรายที่อาจจะต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานล่วงเวลาแต่ก็เป็นบางครั้งเท่านั้น แต่ส่วนใหญ่แล้วข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะทำงานให้เสร็จภายในเวลาราชการ ให้งานจบที่ทำงาน จะไม่นิยมนำเอางานกลับไปทำที่บ้านและไม่ปล่อยให้เวลางานนั้นไปรบกวนเวลาชีวิตส่วนตัวของตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี

“ไม่มี ไม่เคย ถ้าทำงานตัวเองเหมือนว่าที่ว่าแบบเวลาเขาสั่งอะไรแบบนี้ เราก็อยากให้มันเสร็จไวหรือตามที่กำหนดเราก็ทำ มันก็มี แต่มันก็ไม่ใช่ว่าบ่อยนะ มีบ้าง” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 เมลินดา

“เคย แต่ก็ไม่บ่อย แต่จริง ๆ พี่ก็รู้สึกว่าได้นะเพราะคือเหมือนมันก็เป็นหน้าที่ของเรา มันก็ได้ยุ่งยากอะไร อีกอย่างบ้านพี่ก็อยู่ไม่ไกลจากที่ทำงานด้วยแหละ” (KI 4, G 1, DI 22102564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

“พี่ไม่เอางานมาที่บ้าน สมัยก่อนเอามาทำที่บ้านเมื่อก่อนบ้างงาน ทำงานใหม่ ๆ เหมือนไฟมันแรง แล้วเราวัดความสามารถของตัวเองด้วย ไม่ชอบให้ใครมาว่า ไม่ชอบให้ใครมาตำหนิ ก็จะขงงานกลับมาทำที่บ้าน พอทำไปสักพักรู้ว่ามันไม่มีประโยชน์ เราารู้สึกเวลาพักคือเวลาพัก” (KI 8, G 1, DI 16092564)

1.2.2 มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก สามารถใช้สิทธิ สวัสดิการ ได้โดยไม่กังวล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สิทธิลา แต่ก็มี การรับรู้ว่าการลามีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ

สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ขององค์การองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในมิติด้าน Perceived Negative Career Consequences นั้น จากการดำเนินการเก็บรวบรวมของผู้วิจัย ข้อค้นพบที่ได้ก็คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้วันลาตามสิทธิได้อย่างไม่เป็นกังวล ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากรู้สึกว่าการที่คนในองค์การจะใช้วันลาที่มีระยะเวลานานติดต่อกันไม่เป็นปัญหา เช่น การลาคลอดบุตร หรือ การลาเพื่อไปช่วยเหลือญาติ แต่ทั้งนี้ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีการรับรู้ว่าการลามีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดสามารถสรุป ได้ดังนี้

1) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้วันลาตามสิทธิได้อย่างไม่เป็นกังวล

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้วันลาตามสิทธิของตนเอง ซึ่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากแต่ละรายต่างรู้ว่าตนเองนั้นมีสิทธิในการลาและใช้สิทธิการลานั้นไปเพื่อจุดประสงค์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทารีน่า

“มากเลย ใช้ ส่วนใหญ่ก็เกือบเต็มพิกัดเลย ด้วยหนึ่ง ด้วยความที่เราบ้านไกลไง แล้วเราต้องใช้เวลาเดินทาง แต่ถ้าใกล้ ๆ ก็คงไม่ใช้วันลาหรอก เพราะว่าถ้ามันใกล้เราก็ทำธุระให้มันเสร็จของเรา อยู่แล้ว ส่วนใหญ่ใช้ 10 วันที่เป็นวันลาปกติไม่ได้ใช้วันลาสะสม เพราะบางทีเราก็อยากพักผ่อนอยากไปเที่ยวอะไรแบบนี้บ้าง เพราะบางทีเสาร์อาทิตย์เที่ยวที่มันก็อยากให้คุ้มอะไรแบบนี้ ลาป่วยมีค่ะ

มีครั้งหนึ่งที่ยาวหน่อย ...เคยลาเพื่อดูแลคนในครอบครัวมีค่ะ ก็อย่าง
พาแม่ไปหาหมอ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนต้า

“วันลาพักผ่อนอย่างปีนี้ใช้ลึบกว่าวันแล้ว แต่ใช้ไป
สำหรับกลับบ้านแล้วก็ถูกระจริง ๆ อะไรแบบนี้ แต่ส่วนมากไม่ค่อยลา
ป่วยนะ ถ้าเป็นลาพักผ่อนก็จะลากกลับบ้าน ช่วงวันหยุด จะได้กลับ
บ้านนานขึ้นหน่อย แต่ส่วนมากจะใช้วันลาพักผ่อน ลาป่วยไม่มีเลย
ค่ะ ยังไม่เคยลาเพื่อไปดูแลคนในครอบครัวค่ะ ยังไม่มี ที่บ้านสุขภาพ
ดีแข็งแรงกันอยู่” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

“ใช้สิทธิเต็ม พอจะสิ้นปีงบประมาณ พี่ก็ลาเลยถ้าไม่มี
งาน ใช้ตามสิทธิเราเลย พี่มีสิทธิลาพักผ่อนสามสิบวัน แต่พี่ไม่ใช้วันลา
สะสม พี่ใช้สิบวันจนหมด ถ้าสิ้นปีเหลือหลายวันพี่ก็จะเอามาใช้
จนหมด ใช้แค่วันลาปกติ ส่วนใหญ่ลาพักผ่อน มีลาป่วยบ้าง เคยใช้
วันลาเพื่อไปดูแลพ่อแม่บ้างไหมหรือ ไปส่งพ่อส่งแม่มีบ้างหาหมอ
แต่ไม่บ่อย” (KI 8, G 1, DI 16092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 โสภิตา

“พี่ใช้สะสมเลยคะ วันลาปีนี้พี่ก็ใช้ไปแล้วสิบสี่วัน
ลาป่วยพี่ลาไปสองวันปีนี้ ก็มีบ้าง แต่วันลาพักผ่อนพี่ใช้เยอะมาก
พี่เหลือเวลาแค่สองวันเองนะคะ เคยลาเพื่อไปดูแลคนในครอบครัว
ก็มีบ้างคะ” (KI 12, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 15 บรรจง

**“ผมก็ใช้สิทธิวันลา ส่วนใหญ่เป็นวันลาพักผ่อนครับ
ก็ถ้าช่วงไหนที่เราารู้ว่าเรามีธุระ หรือช่วงไหนงานเราไม่ได้ยุ่งมาก ผมก็จะ
หาวันลาไปเที่ยวบ้างอะไรบ้าง ผมก็ใช้วันลาของผม ไม่ได้รู้สึกกังวล
หรือห่วงอะไรนะครับ เพราะคิดว่ามันเป็นสิทธิของเรา เรามีสิทธิที่ใช้”**
(KI 15, G 2, DI 21102564)

2) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากรู้สึกว่าการที่คนในองค์การจะใช้
วันลาที่มีระยะเวลาติดต่อกันไม่เป็นปัญหา เช่น การลาคลอดบุตรหรือการลาเพื่อไปช่วย
เลี้ยงดูบุตร

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไม่ได้รู้สึกว่าคนที่คนในองค์การลาเพื่อ
ไปคลอดบุตรหรือไปช่วยเลี้ยงดูบุตรจะเป็นปัญหา แม้ว่าการลาดังกล่าวจะเป็นการลาที่มีระยะเวลา
ยาวนาน ด้วยมองว่าการลานั้นเป็นสิทธิและเป็นหน้าที่อีกอย่างของผู้ใช้วันลาต้องรับผิดชอบ ยิ่งไปกว่านั้น
ก็เป็นเรื่องที่ดีที่จะได้ให้เวลากับครอบครัว ด้วยเหตุนี้จึงไม่ได้มองว่าเป็นปัญหา อีกทั้งยังพร้อม
ช่วยเหลือหรือถ้าต้องรับผิดชอบงานที่เป็นของผู้ที่ลาไม่ได้รู้สึกไม่ดีและเข้าใจ จะเห็นได้จาก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี

**“ถ้าความรู้สึกที่หอร มันเป็นสิทธิของเขาใช้ไหม เขามี
ลูก พี่ไม่ได้ Serious พี่ก็ทำแทนเขาได้ เพราะว่าเราก็เคยมีลูก
มาก่อน ผ่านจุดนี้มาก่อน มันก็ไม่ได้หนักหนาอะไร ก็ทำได้นะ ไม่ได้
Serious ไม่ได้เคืองหรือว่าอะไรเขาอะ”** (KI 1, G 1, DI 19092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ

**“อันนี้พี่ก็เห็นด้วยนะ พี่ว่าก็น่าจะมี รู้สึกว่าดีนะ
สำหรับเรารู้สึกว่าโอเค ลาไปคลอดบุตรไปดูแลจริง ๆ ถ้าไปดูแล
จริง ๆ นะ โอเค ก็โอเค เห็นด้วยครับ”** (KI 5, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ซลิตา

**“รู้สึกรู้ว่าเป็นสิทธิของเขา ที่เขาจะต้องไป ไม่ได้รู้สึกรู้ว่า
เขากินแรงหรืออะไร เป็นสิทธิของเขาที่เขาควรได้” (KI 11, G 1,
DI 17092564)**

3) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีการรับรู้ว่าการลาที่มีผลต่อการ
พิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน

ถึงแม้ว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะใช้สิทธิในการลาประเภท
ต่าง ๆ ตามสิทธิที่ตัวเองพึงจะสามารถกระทำได้ แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดตากก็มีการรับรู้ว่าการลานั้นมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้วิจัย
จะได้ยกคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 ราย คือ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

**“การลาป่วยลาเกินที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่กำหนด ที่เขา
เอามาตัดชัดเจน เราจะได้พิจารณาความดีความชอบ ลาป่วยมีผล
เขาไม่ให้เกินเท่าไรไม่รู้ ก.จ. [คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด] เป็นผู้กำหนดแล้ว ก.จ.จ. [คณะกรรมการ
ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด] ล้อมมา มีเกณฑ์กำหนด เลื่อนขั้น
บอกชัดว่าลาได้ไม่เกินกี่ครั้งสายได้ไม่เกินกี่ครั้ง” (KI 8, G 1,
DI 16092564)**

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13 ณเดชน์

**“การลานั้นจะมีส่วนและมีผลต่อการพิจารณาความดี
ความชอบนะ มีผลเลยเพราะว่ามันเหมือนกับว่าถ้าเกิดเราลา
ผู้บังคับบัญชา สมมติถ้าเราลาลบอย ผู้บังคับบัญชาไม่เจอเรา ไม่เห็น
หน้า ก็อาจจะไม่มีผลในด้านการทำงาน” (KI 13, G 2, DI 21092564)**

1.2.3 มิติด้าน Support from Management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก

มิติด้าน Support from Management นั้น พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มีการให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน และมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเห็นว่าผู้บริหาร ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ นั้น มีการให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งอาจจะถูกแสดงออกมาผ่านความคิดหรือการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถรับรู้ได้

ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“แสดงอยู่นะคะ เพราะว่าเขา อย่างเราจะใช้สิทธิอะไรแบบนี้ อย่างเราจะกลับไปดูแลครอบครัวหรือว่าเรามีเหตุฉุกเฉินหรือเราต้องลาอะไรแบบนี้ เขาก็ไม่ได้ขัดขวาง ไม่ได้ห้ามหรือไม่ได้อะไร พร้อมทั้งจะให้เราไปเลย ได้สะดวก” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวิณสุดา ก็เห็นว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเช่นกัน โดยกล่าวว่า

“ก็มีนะ อย่างนาย [นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก] เขาก็ให้ความสำคัญกับเรื่องครอบครัว ครอบครัวต้องมาสำคัญเป็นอันดับที่ 1 พวกเรื่องความอบอุ่น เช่นเดียวกัน ผอ. ถ้าลูกพี่ป่วย ผอ. ก็ทันทีเลยนะ เพราะพี่โทรไปบอกเขา เขาก็โอเค เขาก็บอกว่าไม่เป็นไร ตูกลูกเลย เอาลูกก่อน ให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญอยู่ ไม่ใช่ไม่ได้ให้นะ ต้องมาทำงานเดี๋ยวนี้ พี่อาจจะโชคดีด้วยนะ เท่าที่เราประสบเราเคยเจอมาอะนะ” (KI 16, G 2, DI 25092564)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 มาริอา ที่เห็นว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวโดยสังเกตพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาให้

**“มาริอาคิดว่าเขาน่าจะให้ความสำคัญเพราะเขาก็จะ
ทำเป็นตัวอย่างให้เราดูอยู่แล้ว แบบว่าเขาก็ไม่ได้แบบทำงาน
ล่วงเวลาอะไรแบบนี้เท่าไร แบบ ผู้อำนวยการ รองฯ [รองปลัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก] คือมาริอาอยู่หน้าห้องรองฯ ถ้ามันไม่มี
งานอะไรเยอะแยะ ทำโม่งครึ่งรองฯ ก็จะกลับ ก็เหมือนกับว่าเขาคงมี
มาตรฐานในการทำงานของเขาอยู่”** (KI 19, G 2, DI 19092564)

แต่อย่างไรก็ตามมีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากส่วนหนึ่งคิดว่าผู้บริหารน่าจะให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แต่ไม่เห็นสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 ที่เขากล่าวว่า

**“ตอนนี้ ตอนนี้อย่างไม่ค่อยเห็นนะ แต่อาจจะมี แต่พี่ไม่
เห็น อาจจะมีนั่นแหละแต่เรายังไม่เห็น”** (KI 5, G 1, DI 26092564)

ซึ่งก็สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา ซึ่งคิดว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนที่เกี่ยวกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

**“...แต่ถ้าถามว่าเขามีนโยบายหรืออะไรไหม ไม่มี
เพียงแต่ว่าเขาไม่ทำให้เวลาส่วนตัวของเราหายไปเท่านั้นเอง”**
(KI 11, G 1, DI 17092564)

2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน หรือ เรื่องของการสร้างแรงจูงใจ รายละเอียดปรากฏตามตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า

“คิดว่าเขาให้ความสำคัญนะคะ อย่างเช่น อแมนด้า จะย้าย นายก็ถามว่าอยู่ที่นี่เป็นอย่างไร ก่อนที่นายจะเซ็นให้ย้าย นายก็ถามว่าอยู่ที่นี้ไม่โอเคหรือหรืออะไร เราก็ตอบตามตรงว่าสาเหตุที่ย้ายเนื่องมาจากค่าครองชีพ เพราะว่าเราเงินเดือนน้อย แล้วเราอยู่ไกลบ้าน เราต้องเช่าบ้าน นายก็ว่าถ้าเป็นอย่างนั้นก็ย้าย เพราะว่าเงินเดือนหนึ่งหมื่นกว่ามันไม่พอจริง ๆ อะไรแบบนี้” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

“...มีใครตายก็ส่งพวงหรีด เจ็บป่วยก็อะลุ่มอล่วยกัน ตัวอย่างเช่น มาทำงาน แล้วป่วยหนัก ก็ให้กลับไปพักผ่อน ก็พยายามช่วยเหลือ การสร้างแรงจูงใจ อย่างข้าราชการดีเด่น ก็เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เราทำดี เรามาทำงานไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา ไม่ป่วย ถ้าคุณได้รับการคัดเลือกคุณจะได้สองชั้น [การพิจารณาความดี ความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนขั้นสูงสุดต่อปีงบประมาณ] เป็นแรงจูงใจ เราก็อยากมาเข้า ไม่ขาด ไม่สาย” (KI 8, G 1, DI 16092564)

3) ผู้บริหารมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเห็นว่าการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นห้องสำหรับรับประทานอาหาร พื้นที่สำหรับพักผ่อน หรือสถานที่สำหรับออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความรู้สึกสมดุระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งผู้บริหารเองก็ได้มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่เป็นสมควร

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริณา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 ปกรณ์ ได้พูดถึงการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่ามีผลต่อความรู้สึกสมดุระหว่างชีวิตและการทำงานเอาไว้ว่า

“พี่ว่าสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้มันก็ส่งผลต่อ
 ความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนะ บางทีมันก็ต้องการ
 Relax” (KI 2, G 1, DI 18092564)

“การมีของเหล่านี้ส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่าง
 ชีวิตและการทำงานนะครับ ก็คือมันก็เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวก
 พี่ไม่ได้คิดว่ามาทำงานอย่างเดียว ไม่ได้เป็นว่ามาทำงาน ออกไปกิน
 ข้าว กลับมาทำงาน เลิกงานปั๊บแล้วก็กลับบ้าน แต่การที่มีห้องอาหารไว้
 กินข้าวกับเพื่อนกับฝูงในที่ทำงาน มีที่ไว้ให้นั่งพักผ่อน มีที่ไว้ออกกำลังกาย มี Fitness อะไรประมาณนี้ มันก็ดี” (KI 7, G 1,
 DI 26092564)

และตามที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือ Facilities ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 กล่าวว่า

“มีครบทุกอย่างค่ะ กว้างขวางมาก แต่พี่จะนั่งกินกัน
 ในห้องตัวเองนะ แต่ออกมาในห้องครัวมาล้างมาอะไรแบบนี้ ทำ
 ความสะอาดหรือว่าแบบ เออ ในมุมพักผ่อนออกมานั่งคุยกัน ออกมา
 นั่งชื้อกับข้าวชื้ออะไร เขาก็จะมี Zone พื้นที่ให้ ก็พอนะ เหลือเพื่อ
 สถานที่ออกกำลัง อบจ.ตาก ก็คือมีสนามกีฬา มีห้องออกกำลังกาย
 แล้ว” (KI 16, G 2, DI 25092564)

แต่ทั้งนี้เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์การหรือเมื่อมีการขยายขนาดขององค์การ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการคำนึงถึงพื้นที่และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา ได้แสดงทรรศนะไว้

“...ก่อนหน้านั้นเคยถูกออกแบบมาให้มี เช่น ห้องอาหาร แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์กร ขนาดมีขนาดใหญ่ขึ้น เขาเอาพื้นที่นั้น ไปใช้ประโยชน์ กลายเป็นพื้นที่ทำงานของกองสาธารณสุข ทำให้ไม่มีห้องไว้สำหรับทานข้าวส่วนกลาง มุมสำหรับการพักผ่อน ...อาจจะไม่มีคนไปนั่ง ไม่ Function ไม่ได้ใช้ได้จริง สถานที่ออกกำลังกายได้ใช้” (KI 11, G 1, DI 17092564)

1.2.4 มิติด้าน Co-Worker Support มีปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ในภาพรวม แต่ในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี

สำหรับข้อค้นพบมิติด้าน Co-Worker Support ผู้วิจัยพบว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์กรในภาพรวม กล่าวคือ อาจจะมีปัญหาหรือมีลักษณะของความขัดแย้ง ไม่ได้มีความสนิทสนมกลมเกลียวหรือมีความใกล้ชิดกันเท่าที่ควร แต่ในระดับที่เล็กลงมา เช่น กอง/สำนัก ฝ่าย พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ดี คือ ข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถพูดคุยกันเรื่องชีวิตส่วนตัวได้ และมีการให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี สำหรับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในฝ่ายหรือกอง/สำนักเดียวกัน

1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ในภาพรวมหรือในระดับองค์กร

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดตาก สะท้อนให้ผู้วิจัยเห็นถึงสภาพปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดตาก โดยปรากฏลักษณะของความขัดแย้ง ความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี ที่อธิบายลักษณะของความสัมพันธ์ของคนในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดตากไว้ว่า

“...ภาพใหญ่ของ อบจ. แดกแยก แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย เป็นพรรคเป็นพวก ต่อนัก... ลับหลังก็... การที่คนไม่รักสามัคคีกัน มันก็มีความรู้สึกละ แบบว่ามันไม่สนุก” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ ก็กล่าวว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดตานั้นก็มีปัญหาเรื่องของความขัดแย้งเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ว่า

“...จริง ๆ แล้ว ก็รู้จักกันอยู่ ๆ นะ เหมือนความสัมพันธ์ค่อนข้างดี เหมือนจะสนิท แต่มันก็เป็นเหมือนกับทุกที่ ที่ต้องมีความขัดแย้งกัน ยิ่งใหญ่ยิ่งเยอะ ยิ่งเล็กยิ่งน้อย เป็นแบบนี้ทุกที่อยู่แล้ว อิจฉากัน ริษยากัน พี่องนาย ฆ่าน้อง พี่องนาย ขายเพื่อน มันเป็นอันนี้ขององค์กรอยู่แล้วทุกที่” (KI 5, G 1, DI 26092564)

นอกจากนั้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวีณสุดา ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในระดับกองดี แต่ในภาพรวมมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายนี้ยังได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหา เรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์กรไว้อีกด้วย โดยกล่าวว่า

“ถ้าสนิทสนมในมุมของคนในกองในฝ่ายก็มีอยู่ แต่ว่าในภาพรวมเลยทั้งหมดนี้มันก็อาจจะ อาจจะยังสร้างไม่ได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะว่าคืองานมันแยกชัดเจนมาก งานใครงานมัน คำว่างานใครงานมันชัดเจนมาก เพราะว่างานในแต่ละกองแต่ละฝ่าย มันไม่เกี่ยวกันเลย ...แต่ที่มองว่า ส่วนหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ไม่ดีก็คือ ความเข้าใจ คือความชัดเจนของหัวหน้างานในแต่ละส่วนงานว่าผู้บริหารต้องคุยกันเยอะ ๆ ว่าแนวทางในการในการปฏิบัติ ต้องเป็นเหมือนกัน แต่ปัญหาที่เจอมาคืออะไร คือพอแนวทางการปฏิบัติไม่ชัดเจน เมื่อเราทำงานมันก็จะเกิดปัญหาตรงที่ว่าก็เคยทำแบบนี้แล้วทำไมเบิกได้ ทำไมวันนี้ถึงจะต้องให้แนบอันนี้ ทำไมวันนี้ถึงจะต้องให้พิมพ์แบบนี้ มันเกิดความขัดแย้งใช้ไหม มันเกิดจากความไม่เข้าใจมันเกิดจากในเมื่อหัวหน้าไม่ได้วางแนวทางว่า Pattern เป็นอย่างนี้นะ ทุกคนเข้าใจตรงกัน การประสานมันก็จะตรงกัน แต่พอคิด

กันเอง ที่ทำให้ทำไมวันนี้กองนี้เบิกอย่างนี้ พี่ก็ทำตามเขา แต่ทำไมพอฉันเสนอไปบอกว่าไม่ได้แบบนี้ คือมาตรฐานหรือว่าหลักในการทำงาน หลักในการปฏิบัติสำคัญ มันเลยจะทำให้มันเกิดความสัมพันธ์เกิดขึ้นในองค์กรไง มันถึงจะไม่ขัดแย้งกัน แต่พอมันเกิดอันนี้มันก็ถามว่า โอเค ความสัมพันธ์ส่วนตัวอาจจะไม่มีอะไรหรอก เราก็คุยกันได้ทักทายกันได้กันได้ แต่พอปัญหาเรื่องงานพอมันสะกิดใจกันนิดหนึ่ง มันจะกลายเป็นมุมมองที่มองว่าคนนั้นพูดไม่รู้เรื่อง วันนั้นขอให้แกอันนี้ แบบนี้มีปัญหาไม่พอใจอะไรอย่างนี้ พี่มองอย่างนั้นนะ แต่ถ้าจะแก้จริง ๆ มันต้องหลักในการปฏิบัติที่ดีเหมือนกัน มาตรฐานเดียวกัน การทำงานมันถึงจะ Flow มันถึงจะราบรื่น แล้วมันจะไม่มีข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน เพราะถามว่าในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน มันไม่มีอะไรอยู่แล้ว ...เพราะฉะนั้น มันเกิดประเด็นเรื่องเล็กน้อยพวกนี้แหละ มันอาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจกัน มันก็เลยทำให้ความสามัคคีในภาพรวมมันเป็นไปได้ยาก ที่นี้พอมันเกิดระหองระแหงกันข้างในกัน มีความหมั่นไส้กันอยู่เล็กน้อยอะไรแบบนี้ การที่จะรวมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมันก็เลยเป็นไปได้ยาก ประกอบกับผู้นำสำคัญนะ ผู้นำต้องปลุกกระดมต้องสร้างความรักในองค์กร สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว มันก็เลยเรายังไปไม่ถึงยังไปไม่ถึงจุดนั้น” (KI 16, G 2, DI 25092564)

2) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถพูดคุยเรื่องชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์การภาพรวมอาจจะมีปัญหา แต่ในสถานที่ทำงาน ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็สามารถที่จะพูดคุยเรื่องราวชีวิตของตนเองกับเพื่อนร่วมงานได้ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 ปกรณ์

“ได้นะ แล้วพี่ก็ว่าพี่สามารถพูดคุยได้ลึกอยู่นะ” (KI 7, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา

“สามารถพูดคุยได้บางคน อย่างที่ทำงานมีเพื่อนสนิท คนหนึ่งสามารถพูดคุยได้ทุกเรื่อง” (KI 11, G 1, DI 17092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 17 อนิพรรณ

“หนูคิดว่าหนูสามารถพูดคุยเรื่องส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัวกับเพื่อนร่วมงานได้นะ แต่ถ้าเรื่องลึกมาก ๆ อะไรแบบนี้ อาจจะต้องเป็นคนใจไวใจมาก ๆ เลย แต่ก็มึนนะเพื่อนร่วมงานที่หนูสามารถคุยได้ทุกเรื่อง บางครั้งแบบเวลาเรามีปัญหาอะไรหรือมีเรื่องแบบอยากปรึกษาอะไร หนูก็จะคุยกับเพื่อนคนนั้น คนอื่น ๆ ก็คุยได้แล้วแต่เรื่อง แล้วแต่ความสนิทด้วยค่ะ” (KI 17, G 2, DI 22102564)

3) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีของคนในกอง/สำนักหรือฝ่าย ก็คือการที่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกอง/สำนักหรือฝ่ายเป็นอย่างดี และบางครั้งยังเป็นการได้รับความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ได้ร้องขอก็ตามอีกด้วย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า

“มีค่ะ ก็คือช่วยตลอด แบบคือเห็นเรายุ่ง ๆ เขาก็จะมาช่วยอะไรแบบนี้ มีค่ะ” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ

“มีครับ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนในฝ่ายมากกว่า แต่ถ้าเป็นคนนอกกองก็ไม่มี ส่วนใหญ่จะเป็นคนในฝ่ายและก็คนในกอง แต่ก็ น่าจะเป็นฝ่ายมากกว่า ในกองบางครั้งก็ต้องขอ แต่ถ้าในฝ่าย เขาจะรู้ แล้วคอยช่วยอยู่แล้วส่วนใหญ่” (KI 5, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา

“เรื่องงานในห้องพี่ ถ้าในช่วงยุ่ง ๆ เด็ก ๆ ก็จะถาม มีบ้าง จะถามเลยว่ามีอะไรให้ช่วยไหม” (KI 8, G 1, DI 16092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13 ณเดชน์

“มี บางทีเขาเห็น เห็นว่าโต๊ะทำงานเรา งานมันวาง เยอะใช้ไหม เขาก็ถามเลยว่ามีอะไรให้ช่วยไหมอะไรแบบนี้ ก็ถามเลย ใช โดยที่เราไม่ได้ขอ เพราะเขาเห็นจากโต๊ะง มั่นรก วางเอกสารเยอะ อะไรแบบนี้ เขาก็เลยมีอะไรให้ช่วยไหมอะไรแบบนี้” (KI 13, G 2, DI 21092564)

หลังจากที่ได้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความหมาย การให้คุณค่า และความรู้สึกเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และมีมติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทั้ง 4 มิติ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งได้มาจากการศึกษาของ Bradley และคณะ (2008) ที่ได้เห็นรายละเอียดไปแล้วข้างต้น ซึ่งประกอบไปด้วย 1) มิติด้าน Time Demands 2) มิติ ด้าน Perceived Negative Career Consequences 3) มิติ ด้าน Support from Management และ 4) มิติ ด้าน Co-Worker Support เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเห็นความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การ

บริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้ง 4 มิติ ว่าเป็นอย่างไร ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการทำการประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ

โดยผู้วิจัยจะได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติเป็นจำนวน 3 ตัวชี้วัด โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละมิติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) มิติด้าน Time Demands มีตัวชี้วัด 3 ตัว ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 ระยะเวลาและรูปแบบการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้โทรหรือใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในการพูดคุยหรือติดตามงานเมื่อพ้นเวลาราชการหรือในวันหยุดราชการ

ตัวชี้วัดที่ 3 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง

2) มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences มีตัวชี้วัด 3 ตัว ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้เวลาตามสิทธิได้อย่างไม่เป็นกังวล

ตัวชี้วัดที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากรู้สึกว่าการที่คนในองค์การจะใช้เวลาที่มีระยะเวลานานติดต่อกันไม่เป็นปัญหา เช่น การลาคลอดบุตรหรือการลาเพื่อไปช่วยเหลือผู้ดูแลผู้สูงอายุ

ตัวชี้วัดที่ 3 การลาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไม่มีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน

3) มิติด้าน Support from Management มีตัวชี้วัด 3 ตัว ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้บริหารมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4) มิติด้าน Co-Worker Support มีตัวชี้วัด 3 ตัว ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 ความสัมพันธ์ในภาพรวมหรือในระดับองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดี ใกล้ชิดสนิทสนม

ตัวชี้วัดที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถพูดคุยเรื่องชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้

ตัวชี้วัดที่ 3 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งการที่ตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นมีลักษณะของความพร้อมจะต้องมีความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นจำนวนร้อยละ 60 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มิติของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏลักษณะของตัวชี้วัด 1 ตัว แปลความหมายว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับไม่พึงพอใจ ปรากฏลักษณะของตัวชี้วัด 2 ตัว แปลความหมายว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และปรากฏลักษณะของตัวชี้วัด 3 ตัว แปลความหมายว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับพึงพอใจ ซึ่งการประเมินมีรายละเอียดดังตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ

ตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ

มิติของวัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน	ตัวชี้วัด			ระดับความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การ
มิติด้าน Time Demands	ระยะเวลาและรูปแบบ การทำงานขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดตาก มีความเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น	ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ใช้หรือใช้ช่อง ทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ในการพูดคุยหรือติดตาม งาน เมื่อพ้นเวลาราชการ หรือในวันหยุดราชการ	ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากไม่ได้นำ งานกลับไปทำที่บ้านหรือ ต้องทำงานล่วงเวลา บ่อยครั้ง	ความพร้อมของวัฒนธรรม องค์การอยู่ในระดับ พึงพอใจ
	n = 16 (ร้อยละ 84.21)	n = 13 (ร้อยละ 68.42)	n = 12 (ร้อยละ 63.16)	
	✓	✓	✓	

ตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ (ต่อ)

มิติของวัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุล ระหว่างชีวิตและการ ทำงาน	ตัวชี้วัด			ระดับความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การ
มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences	ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากสามารถ ใช้วันลาตามสิทธิ ได้อย่างไม่บกพร่อง	ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากรู้สึกว่ การที่คนในองค์การจะใช้น ลาที่มีระยะเวลา ติดต่อกันไม่เป็นปัญหา เช่น การลาคลอดบุตรหรือการลา เพื่อไปช่วยเหลือผู้ดูแล	การลาของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ตาก ไม่มีผลต่อการ พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขึ้นเงินเดือน	ความพร้อมของวัฒนธรรม องค์การอยู่ในระดับ ปานกลาง
n = 16 (ร้อยละ 84.21)	✓	n = 19 (ร้อยละ 100)	n = 7 (ร้อยละ 36.84)	
✓	✓		X	

ตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ (ต่อ)

มิติของวัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน	ตัวชี้วัด			ระดับความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การ
มิติด้าน Support from Management	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ตัวผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารมีการจัดเตรียม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	ความพร้อมของวัฒนธรรม องค์การอยู่ในระดับ พึงพอใจ
	n = 12 (ร้อยละ 63.16)	n = 13 (ร้อยละ 68.42)	n = 19 (ร้อยละ 100)	
	✓	✓	✓	

ตารางที่ 17 การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก 4 มิติ (ต่อ)

มิติของวัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุล ระหว่างชีวิตและการ ทำงาน	ตัวชี้วัด			ระดับความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การ
	ความสัมพันธ์ในภาพรวม หรือในระดับองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดี ใกล้ชิดสนิทสนม	ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากสามารถ พูดคุยเรื่องชีวิตส่วนตัวกับ เพื่อนร่วมงานได้	ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากได้รับ ความช่วยเหลือจาก เพื่อนร่วมงาน	
มิติด้าน Co-Worker Support	n = 9 (ร้อยละ 47.37)	n = 17 (ร้อยละ 89.47)	n = 17 (ร้อยละ 89.47)	ความพร้อมของวัฒนธรรม องค์การอยู่ในระดับ ปานกลาง
	X	✓	✓	

จากการประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยพิจารณาจากมิติวัฒนธรรม องค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้ง 4 มิติ ประกอบไปด้วยมิติด้าน Time Demands โดยความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในมิตินี้อยู่ใน ระดับพึงพอใจ มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences อยู่ในระดับปานกลาง มิติ ด้าน Support from Management อยู่ในระดับพึงพอใจ และมิติด้าน Co-Worker Support อยู่ใน ระดับพึงพอใจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าในภาพรวมองค์การการบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของ วัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานค่อนข้างดี แต่อย่างไรก็ตามองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถเพิ่มความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ ให้มีความพร้อมมากยิ่งขึ้นได้ โดยการปรับปรุงหรือจัดสิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมไปถึงการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในประเด็นหลักที่ 2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วน จังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังต่อไปนี้

ประเด็นหลักที่ 2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการ ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ประเด็นหลักที่ 2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ข้อมูลที่ปรากฏในประเด็นหลักที่ 2 นี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นรอง คือ 2.1) สิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิด ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และ 2.2) แนวทางในการปรับ หรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งจะมี ส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีรายละเอียดและประเด็นย่อยอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นหลักที่ 2

ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ประเด็นรองที่ 2.1 สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1.1 องค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

2.1.2 สิทธิหรือสวัสดิการที่ข้าราชการพึงได้ต้องได้รับ

2.1.3 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ประเด็นรองที่ 2.2 แนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.2.1 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

2.2.2 รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.3 สร้างหลักหรือนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคน

2.2.4 จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การ และทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น

รูปภาพที่ 8 กรอบประเด็นหลักที่ 2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประเด็นรองและประเด็นย่อยต่าง ๆ

ประเด็นรองที่ 2.1 สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีประเด็นย่อย ประกอบด้วย 1) องค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน 2) สิทธิที่ข้าราชการพึงได้ต้องได้รับ และ 3) จัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่ามีวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากด้าน Support from Management จะปรากฏลักษณะของการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจ หรือให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังสามารถเพิ่มเติมความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในมิติดังกล่าวได้มากยิ่งขึ้น ด้วยการที่องค์การให้

ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็ได้แสดงความคิดเห็นและความคาดหวังให้ผู้บริหารขององค์การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วยการแสดงออกถึงพฤติกรรมในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนซีสี่ อยากรู้ให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วยการใส่ใจ เพียงแค่ทักทายหรือจดจำได้ ก็ถือว่าเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ โดยได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า

“ขวัญและกำลังใจแค่แบบทักทายเรา จำเราได้ แค่นั้นเราก็ดีใจแล้วนะ แค่นี้แหละ คือทุกคนก็ไม่ได้หวังว่าจะดีจะเด่น แต่ก็อยากให้เราจำเราได้ แค่นั้นแหละ คืออยากให้เราใส่ใจคนปฏิบัติงานระดับล่างแบบพวกพนักงาน คือก็เข้าใจว่าเขาอาจจะไม่ได้รู้จักหมด แบบถ้าเป็นหัวหน้า ผอ. เขารู้จักหมดอยู่แล้ว แต่แบบผู้บริหาร ก็อยากให้เราจำเราได้ จำเราได้ในสิ่งที่ดีนะ” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 จิรายุ อยากรู้ให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากข้าราชการชั้นผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง เพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกว่าการผู้ปฏิบัติงานระดับล่างนั้นเข้าไม่ถึงตัวผู้บริหาร ซึ่งคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าว ปรากฏดังนี้

“ก็ถ้าอันนี้เราก็ต้องพูดถึงทางผู้บริหารต้องรับฟัง ต้องรับฟังข้อคิดเห็นจากทางข้าราชการระดับน้อยบ้างเท่านั้นเอง ซึ่งมันมีอยู่แล้ว บางที่ข้าราชการผู้น้อยเข้าไม่ถึงอะไรแบบนี้” (KI 5, G 1, DI 26092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 ชีรเดช เห็นว่านอกเหนือไปจากการที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับเรื่องของงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยกล่าวว่า

“ควรจะต้องคำนึงถึงความสุขของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่ได้รับบริการด้วย ไม่ใช่ว่าทำงานอย่างเดียว แต่ไม่เคยเหลียวมองคนที่ส่งงานเลย คือผู้ปฏิบัติงาน” (KI 6, G 1, DI 21102564)

นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความเท่าเทียม และที่สำคัญคือจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติราชการจากผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนภายใน ให้ความรู้สึกเท่าเทียม คือ ณ วันนี้รู้สึกว่าไม่เท่าเทียม เพราะกลัวพูดได้ว่า คนที่ได้ดีคือคนที่เข้าตา ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความเท่าเทียม ความเท่าเทียมในที่นี้คือให้พิจารณาจากผลงานจริง ๆ มันคือความยุติธรรมของคนทำงาน เราเห็นคนที่ทำงานหนัก ๆ แล้วไม่เคยได้ขึ้น มันก็เป็นอย่างหนึ่งนะที่ทำให้การทำงานน่าอยู่หรือไม่น่าอยู่ คือความยุติธรรมในองค์กร” (KI 11, G 1, DI 17092564)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 มาริอา ก็มีทรรศนะที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ในเรื่องของการพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไว้ว่า

“อยากให้ผู้บริหารเขาสนใจในเรื่องของผลงานของตัวบุคคล ให้มาก บางคนเขาก็ทุ่มเทให้กับการทำงานจริง ๆ นะ เราก็เห็น คนทำงานด้วยกัน แต่บางคนไม่ได้ทุ่มจริง ก็อยากให้มีความแรงผลักดันหรือให้ความสำคัญกับตรงนี้ มันก็จะเป็นกำลังใจให้คนทำงานส่วนหนึ่ง” (KI 19, G 2, DI 19092564)

2.1.2 สิทธิหรือสวัสดิการที่ข้าราชการพึงได้ต้องได้รับ

ในการตอบแทนการปฏิบัติงานของข้าราชการ ระบบราชการมีการจัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการ เพื่อเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการที่ข้าราชการปฏิบัติงานให้แก่ส่วนราชการ นอกจากนั้นก็เพื่อให้ข้าราชการมีความมั่นคงในชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจ หรืออาจจะเป็นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ก็ได้รับการ

จัดสรรงบประมาณเป็นค่าจ้างค่าตอบแทน รวมถึงยังได้รับสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางภาครัฐจัดไว้ให้ รวมไปถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ อย่างเช่น ค่าเช่าบ้าน ซึ่งในส่วนนี้ข้าราชการทุกรายอาจจะไม่ได้สิทธิตรงนี้ เพราะมีเงื่อนไขของผู้ที่จะได้รับสิทธิและหลักเกณฑ์ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าเช่าบ้านของข้าราชการท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 และแม้ว่าเรื่องของค่าเช่าบ้านจะเป็นสิทธิเฉพาะราย แต่ถ้าข้าราชการรายใด มีสิทธิที่จะเบิกค่าเช่าบ้านได้ ข้าราชการรายนั้นก็ควรได้รับ ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะยังมีปัญหาในส่วนนี้ และควรแก้ไขปรับปรุง เนื่องจากเรื่องของสิทธิหรือสวัสดิการต่าง ๆ เหล่านี้ ก็จะเป็นขวัญและกำลังใจ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิที่ข้าราชการพึงจะได้รับ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา ที่กล่าวว่า

“เรื่องสิทธิต้องดูแล เรื่องสิทธิผู้บริหารน่าจะใส่ใจมากกว่านี้ น่าจะรู้เรื่องสิทธิเรื่องอะไร ข้อระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิที่ข้าราชการควรจะมี ควรจะได้ มากกว่านี้ น่าจะให้ความสำคัญมากกว่านี้ สิทธิส่งผลต่อความสมดุล ส่งถึงใจ จะได้ใจหรือไม่ได้ใจก็ดูกันตรงนี้ ว่าเขา ดูแลไม่ดูแลนี้แหละ สิ่งที่ข้าราชการควรจะได้ สวัสดิการต้องดูแลให้เขา”
(KI 8, G 1, DI 16092564)

และตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องของค่าเช่าบ้าน ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ถูกสะท้อนมาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เหตุนี้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะต้องเข้ามาดูแลเรื่องสิทธิหรือสวัสดิการที่ข้าราชการพึงจะได้รับ และต้องจัดสรรให้แก่ข้าราชการผู้ที่มีสิทธิควรที่จะได้รับ เพราะเมื่อเป็นสิทธิที่ควรจะได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็เห็นว่าควรจะได้รับ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีการพูดถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว ไว้ว่า

“...ส่วนสวัสดิการสำหรับที่ พี่ไม่มีอะไรเพิ่มเติมนะ แต่เห็นเขา บ่นกันอยู่เรื่องค่าเช่าบ้านอะไรแบบนี้” (KI 12, G 1, DI 26092564)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 และ 18 ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาดังกล่าว และผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ราย ก็ยังคงเน้นย้ำว่าถ้าอะไรที่เป็นสิทธิที่ข้าราชการสมควรจะได้รับ องค์การก็ควรจะต้องดำเนินการและจัดสรรให้ตามสิทธิ จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 ราย ที่ว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาเรีนา

“...อย่างเรื่องสวัสดิการ ...อย่างคนที่เขาอยู่มานานหรือที่เขาย้ายมา จริง ๆ เขาควรจะมีค่าเช่าบ้านได้ แต่เขาก็เบิกไม่ได้ **จริง ๆ มัน** เป็นสวัสดิการที่ข้าราชการต้องได้” (KI 2, G 1, DI 18092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 18 พิมพ์ณาร

“อะไรที่เป็นสวัสดิการของเรา เขาควรให้เรา อย่างเช่นค่าเช่าบ้าน ซึ่งที่นี้ยังมีปัญหา ก็คิดว่าอะไรที่เป็นสิทธิของเราเขาก็ควรให้เราแค่นั้นแหละ อย่างอื่นก็ไม่อะไร ถ้าเราไม่มีสิทธิอยู่แล้วเราไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่ถ้าเรามีสิทธิมันก็ควรได้ **ควรให้อะไรแบบนี้**” (KI 18, G 2, DI 19092564)

2.1.3 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

แม้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะมีระดับความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในมิติด้าน Support from Management อยู่ในระดับพึงพอใจ และข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ทั้ง 19 ราย เห็นว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีห้องรับประทานอาหาร พื้นที่หรือมุมไว้สำหรับการพักผ่อนหรือผ่อนคลาย ห้องฟิตเนสและพื้นที่สำหรับออกกำลังกาย รวมไปถึงมีการจัดสวัสดิการพื้นฐานบางส่วนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาทิ สวัสดิการทางการเงิน เช่น สินเชื่ออเนกประสงค์ เงินกู้ฉุกเฉิน บริการตรวจสุขภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรมีการจัด

สวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการจัดให้มีโรงอาหาร ร้านค้าสวัสดิการ เรื่องของบ้านพักข้าราชการ และสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งจะได้กล่าวอย่างละเอียดต่อไป ทั้งนี้ สวัสดิการเพิ่มเติมเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกและ สร้างแรงจูงใจให้กับตัวผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้เกิดความรู้สึกสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน สำหรับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อ สนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายก็มี ความต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจัดสวัสดิการเพิ่มเติมแตกต่างกันออกไป โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริน่า ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของบ้านพัก ข้าราชการ โดยต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีการปรับปรุงบ้านพักข้าราชการให้มีสภาพ ที่ดีขึ้น ให้น่าอยู่ หรือสร้างที่พักอาศัยในบริเวณใกล้สำนักงานเพื่อให้ข้าราชการเช่าพักอาศัยและ ค่าเช่านั้นก็ให้เป็นรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งการที่มีที่พักใกล้สำนักงานก็จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถมาทำงานได้ทันเวลาที่หากมีกรณีเร่งด่วน ไว้ว่า

“อย่างเรื่องสวัสดิการ ที่มาบรรจุใหม่ที่ยังไม่สามารถเบิกค่าเช่า บ้านได้ แต่อย่างคนที่เขาอยู่มานานหรือที่เขาย้ายมา จริง ๆ เขาควรจะเบิก ค่าเช่าบ้านได้ แต่เขาก็เบิกไม่ได้ จริง ๆ มันเป็นสวัสดิการที่ข้าราชการต้อง ได้ แล้วจริง ๆ บ้านพัก ควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ ที่อยู่อาศัยมันควร จะน่าอยู่ จริง ๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำนะ เงินตั้งเยอะตั้งแยะ งบตั้งเยอะ ตั้งแยะ ทำไมคุณไม่ทำอะพาร์ตเมนต์ พื้นที่ใน อบจ. ก็มี เรื่องที่พัก มันตก ยุคไปแล้วบ้านพักเก่า ๆ บ้านไม้ที่แบบคนอยู่กันไม่ได้เลย คืออยู่อย่างกับ บ้านผีสิง จริง ๆ คือ พื้นที่มีตั้งเยอะแยะ หน้าสระน้ำ จริง ๆ ทำได้นะ อะพาร์ตเมนต์อะไรแบบนี้ หรือไม่ถ้าคุณอยากหาเงินจริง ๆ คุณทำให้ ข้าราชการบรรจุใหม่เช่าก็ได้ แล้วคุณก็เก็บค่าเช่าอะไรแบบนี้ จริง ๆ มันทำ ได้นะ ถ้าอยากหาเงิน อีกอย่างข้าราชการก็ได้ที่พักใกล้ที่ทำงาน ถ้า สมมติมีงานด่วนจริง ๆ อย่างน้อยมันก็ใกล้ สำหรับคนที่มาบรรจุใหม่ ที่ว่ามันน่าจะ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 อแมนด้า ที่ต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการเปิดเพลงผ่านเสียงตามสายก่อนเข้างานและ ก่อนที่จะเลิกงานเพื่อเป็นการผ่อนคลาย ร้านค้าสวัสดิการและร้านอาหารเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การที่ค่อนข้างมีจำนวนมาก และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทางเลือกที่หลากหลาย มากยิ่งขึ้น โดยกล่าวว่า

“ตอนเช้าอาจจะ Relax หน่อย เปิดเพลง เปิดเพลงสบาย ๆ ฟัง ตอนเช้า สักประมาณแบบเก้าโมงถึงสิบโมง หรือว่าเก้าโมงครึ่งก็ได้ เปิด เพลงคลอ ๆ อะไรแบบนี้ให้ฟังเพลิน ๆ ไป ให้ทุกกองได้ยิน เพราะที่ เทศบาลเดิมเขาจะเปิดเพลงช่วงเช้าและก็ช่วงเย็น เขาก็จะมีเวลา ช่วงเช้า 09.00 - 10.00 อะไรแบบนี้ เปิดเพลงถึงตอนนี่ ช่วงบ่ายก็อาจจะ 15.00 - 16.00 1 ชั่วโมง อะไรแบบนี้ เพื่อให้มัน Relax เข้ามาจะได้ สดใสอะไรแบบนี้ แล้วก็ตอนเย็นจะได้ผ่อนคลายอะไรแบบนี้ค่ะ ด้าน สวัสดิการ อาจจะมีร้านค้า อาจจะเป็นร้านค้าสวัสดิการของ อบจ. เอง หรือว่าร้านค้าจากด้านนอกก็ได้ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกสบาย ในการซื้อน้ำซื้อขนมอะไรแบบนี้ เพราะว่าจำนวนคนในองค์การก็ ค่อนข้างเยอะอยู่ ร้านอาหารถ้ามีก็ดีค่ะ มีร้านสักร้านสองร้าน เพราะ เราจะได้สะดวกในการซื้อกับข้าวซื้ออะไรแบบนี้ เพราะว่าตอนนี้ต้องสั่ง จากข้างนอกแล้วให้เขามาส่งใน อบจ. หมดเลย บางทีอยากกินน้ำหวาน อยากกินขนม แต่ว่ามันก็มีมุ่มเล็ก ๆ ที่เอาขนมมาขาย แต่ว่าบางทีมัน อาจจะยังไม่ตอบโจทย์เรามาก ถ้าสมมติเหมือนมันมีร้านค้าสวัสดิการแบบ มีน้ำแช่เย็น มี Pepsi มีน้ำหวานอะไรแบบนี้ มันก็จะตอบโจทย์ แล้วก็ มีร้านอาหารตามสั่ง สักร้านหนึ่ง คือแบบมันโอเคเลย ก็คือมันอาจจะเป็น ร้านสวัสดิการของ อบจ. เลยก็ได้” (KI 3, G 1, DI 23092564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา มีสิ่งที่ต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จัดเพิ่มเติมที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความช่วยเหลือทางการเงิน ร้านอาหาร พื้นที่ให้ขายของ

การส่งเสริมอาชีพ และฉาปนกิจสงเคราะห์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าวได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยไว้ ดังนี้

“...เรื่องถูกเงินมันได้น้อย ได้แก่ 10,000 ควรเพิ่มจำนวนเงินเป็น 50,000 ความจริงเราก็ควรน่าจะมีโรงอาหาร น่าจะมาเปิดให้พวกเราขาย น่าจะทำเป็นซุ้มให้ขายช่วงกลางวันเป็นกิจลักษณะ เหมือนสร้างอาชีพให้ข้าราชการที่มีรายได้น้อย ส่งเสริมอาชีพหน่อย อาชีพพิเศษ อาชีพเสริม ช่วยหารายได้เสริม เปิดที่ให้ขายของก็ได้หรือหางานพิเศษให้ทำก็ได้หลังเลิกงาน สอนอาชีพตอนเย็นก็ได้ อาชีพเสริม ไม่อยากให้มีอาชีพเดียว อยากให้เขาเสริมอาชีพอื่นให้เรา มาสอนอาชีพช่วงเย็นให้ก็ได้ เย็บปักถักร้อย ตัดผม ฉาปนกิจสงเคราะห์มีอันนี้ก็น่าจะดี” (KI 8, G 1, DI 16092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ปวีณสุตา เห็นว่าควรมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อช่วยเหลือในเรื่องของการฉาปนกิจ หรือฉาปนกิจสงเคราะห์ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายนี้ได้สูญเสียสมาชิกในครอบครัวนั่นคือ แม่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉะนั้นจึงมองว่าสวัสดิการดังกล่าวจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่องค์การควรจัดให้มี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าวเล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“พี่มองว่าตรงนี้นะ สวัสดิการของ อบจ. มันขาดอันนี้ เราไปเห็นหน่วยงานอื่นหน่วยงานอื่นเขามีแต่เราเป็นองค์กรใหญ่ แต่เรากลับไม่มีคือเรื่องของการเก็บเงินช่วยเหลือฉาปนกิจศพ ฉาปนกิจสงเคราะห์ พี่ก็เพิ่งรู้ว่าทำไมเราไม่มี องค์กรอื่นเขามี พี่ไปถาม วันนั้นคุยกับรองปลัด เขาพูดว่าลำปางมี แต่พี่ก็บอกรองปลัดว่าทำไมไม่เอาแนวทางมา แล้วก็มาทำที่เรา รองก็เงียบไป คือเหมือนรองปลัดก็เหมือนแบกรับภาระ พอปลัดไม่มี เขาก็ต้องแบกรับภาระทั้งหมด เขาก็คงไม่ได้ใส่ใจเรื่องนี้ แต่พี่มองว่าเรื่องนี้สำคัญนะเพราะว่าเราผ่านจุดนั้นมาแล้วเราเข้าใจเลยว่ามันเป็นอย่างไร คุณไม่เคยเจอ คุณไม่รู้หรอก คนบางคนมีเงินสำรองคนบางคนมีเงินก้อนพอที่จะแก้ไขปัญหาดตรงนั้นได้ แต่นึกถึงวันหนึ่งถ้าเราไม่มี ถ้าเป็นเรา เราจะหันหน้าไปพึ่งใคร ในวันที่ คือ นี่เออ แม่เสียแล้วเราจะยังงะ

เอาเงินที่ไหนอะไรแบบนี้ พี่มองว่าเงินตรงนี้ไม่ต้องมากมายหรอก รวบรวมกันให้ได้สักสามหมื่น พี่ว่าอย่างน้อยมันคือมันคือก้อนแรก มันคือก้อนแรกแล้ว มันคือที่พึ่งของของเราในวันที่การตายไม่มีใครอยากเจอหรอก ถามว่าทุกคนเตรียมใจกับการตายไม่มีใครคิดที่จะเตรียมใจไว้ ถึงแม้ว่าแม่นอนป่วยมาเป็นเดือนสองเดือน แต่เราก็ไม่คิดว่าแม่เราจะตายหรือถูกไหม แต่พอมันเกิดปัญหาปุ๊บ พี่ว่าเงินตรงนี้สำคัญ สวัสดิการนี้ ทำไม่ไม่คิดแนวทาง ทำไม่ไม่มองว่าเราจะทำยังไง สมาชิกเรามีกันตั้งสามร้อยสี่ร้อยคน เราจะเก็บยังไงบริหารยังไง จัดสรรยังไง พี่ว่าตรงนี้สำคัญเพราะพี่มองว่าความตายมันฉุกฉิน ต่อให้รู้ล่วงหน้าป่วยมานานก็มันก็ความฉุกฉินที่เกิดขึ้นกับหัวใจ ทุกคนไม่มีใครอยากให้เกิด แล้ววันที่เกิดมันแว้งคว้างมันเศร้า มันเศร้าก็มากพอแล้ว แต่อย่าให้ปัญหาเรื่องเงินมันมาถ่มอีกเรื่องหนึ่งทำให้เราต้องเศร้าหนักไปอีกอะไรแบบนี้ ไซ้ใหม่ เราคิดว่าชีวิตเราครึ่งหนึ่งเราอยู่กับครอบครัว ครึ่งหนึ่งเราอยู่กับที่ทำงาน เราคิดว่าที่ทำงานน่าจะมีกองทุนที่จะคอยช่วยเราในเรื่องนี้ได้ในระดับหนึ่ง” (KI 16, G 2, DI 25092564)

และตัวอย่างสุดท้าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ชลิตา ได้พูดถึงความต้องการให้องค์การจัดสวัสดิการเพิ่มเติม และมองว่าสวัสดิการหรือสิ่งที่องค์การจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้เกิดความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพราะอย่างตัวผู้ให้ข้อมูลรายสำคัญที่ 11 นี้เอง กล่าวว่าคุณส่วนใหญ่อาจจะไม่ได้มีปัญหาในมิติที่เป็นชีวิตส่วนตัว

“...สวัสดิการ อยากได้โรงจอดรถยนต์เพิ่มเติม เทคโนโลยีที่สามารถช่วยลดการใช้กระดาษและเป็นระบบงานสารบรรณที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์จริง ๆ คือคนสามารถเปิดอ่านได้โดยไม่ต้องพิมพ์ออกมา เพราะทุกวันนี้ยังต้องพิมพ์ออกมาและลงรับตามปกติ ซึ่งเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน ถ้ามีสิ่งเรานี้จะทำให้คนมีความรู้สึกมีความสมดุลระหว่างชีวิต

**และการทำงานมากขึ้น คิดว่าคนส่วนใหญ่ไม่ได้มีปัญหาเกี่ยวกับส่วนที่เป็น
ชีวิตส่วนตัว” (KI 11, G 1, DI 17092564)**

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 ราย ถึงสวัสดิการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรจัดให้มีเพิ่มเติม นอกเหนือจากสวัสดิการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและสรุปสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 สวัสดิการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรจัดให้มีเพิ่มเติม

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	สวัสดิการเพิ่มเติม				
	ร้านอาหาร	ร้านค้า สวัสดิการ/ สหกรณ์	ฌาปนกิจ สงเคราะห์	บ้านพัก ข้าราชการ	สวัสดิการอื่น ๆ และ ความคิดเห็นเพิ่มเติม
KI 1	✓	✓	-	-	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุตรของ ข้าราชการ
KI 2	-	-	-	✓	-
KI 3	✓	✓	-	-	เปิดเพลงผ่านเสียงตาม สายช่วงเข้าก่อนทำงาน และช่วงบ่ายก่อนเลิกงาน เพื่อเป็นการผ่อนคลาย
KI 4	-	-	-	-	มูมพักผ่อนเพิ่มเติมฝั่ง อาคารนิติบัญญัติ
KI 5	-	-	✓	-	-

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	สวัสดิการเพิ่มเติม				
	โรงอาหาร	ร้านค้า สวัสดิการ/ สหกรณ์	ฌาปนกิจ สงเคราะห์	บ้านพัก ข้าราชการ	สวัสดิการอื่น ๆ และ ความคิดเห็นเพิ่มเติม
KI 6	✓	-	✓	-	1) อัตราเงินกู้ถูกเงิน เพิ่มเติม 2) ส่งเสริมอาชีพให้ ข้าราชการ
KI 7	-	-	-	-	-
KI 8	-	-	-	-	-
KI 9	-	-	-	-	ส่งเสริมสวัสดิการชั้น พื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงาน อย่างเท่าเทียม
KI 10	-	-	-	-	-
KI 11	-	-	-	-	1) โรงจอดรถเพิ่มเติม 2) เทคโนโลยีหรือระบบที่ ช่วยอำนวยความสะดวก ให้แก่ข้าราชการในการ ปฏิบัติงาน
KI 12	-	-	-	-	-
KI 13	-	-	-	✓	-
KI 14	-	-	-	✓	-

ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ	สวัสดิการเพิ่มเติม				
	โรงอาหาร	ร้านค้า สวัสดิการ/ สหกรณ์	ฌาปนกิจ สงเคราะห์	บ้านพัก ข้าราชการ	สวัสดิการอื่น ๆ และ ความคิดเห็นเพิ่มเติม
KI 15	-	-	-	✓	-
KI 16	-	-	✓	-	-
KI 17	-	-	-	-	-
KI 18	-	-	-	-	โรงจอดรถเพิ่มเติม
KI 19	✓	-	-	-	-

ประเด็นรองที่ 2.2 แนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความ
สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ประกอบไปด้วยประเด็นย่อย จำนวน 4 ประเด็น ประกอบด้วย
1) ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน 3) สร้างหลักหรือแนวทางใน
การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคน และประเด็นที่ 4) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม
เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การและทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น ทั้งนี้ รายละเอียดของ
ประเด็นย่อยทั้ง 4 ประเด็น ที่ปรากฏในประเด็นรองที่ 2.2 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนที่แล้วผู้วิจัยได้พูดถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิด
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้
ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ได้แสดงความคิดเห็นว่าองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดตาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์การควรจะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และเมื่อผู้วิจัยได้ถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เรื่องของการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานยังคงเป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงพูดถึง และแม้ว่าผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะมีการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน แต่สำหรับมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดว่าหัวหน้าส่วนราชการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือมีความใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ในขณะที่ผู้บริหารในที่นี้คือ นายกองการบริหารส่วนจังหวัดตาก ยังให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในระดับที่ไม่มากนัก เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของผลงาน ความสำเร็จ และภาพลักษณ์ขององค์การมากกว่า

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 ทาริน่า ที่ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่อยู่ในระดับน้อย และแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญภาพลักษณ์ขององค์การมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวว่า

“พื้ก็ยั้งว่าถ้าจัดระดับก็คงอยู่ในระดับน้อย แต่อาจจะไม่น้อยมาก แต่ก็น้อย เพราะยังยืนยันคำเดิมว่าก็ให้ความสำคัญกับหน้าตาองค์การ ภาพลักษณ์มากกว่า เพราะว่าพื้ก็รู้สึกว่าเขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนด้านในเท่าไหร่นะ” (KI 2, G 1, DI 18092564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา นั้น เห็นว่าผู้บริหารขององค์การให้ความสำคัญกับเรื่องของการงานมากกว่า โดยกล่าวว่า

“พื้ว่าเขาให้ความสำคัญกับงานมากกว่า ให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่า พื้ว่าเขาให้ความสำคัญกับงานมากกว่า เพราะเหมือนมันจะมีเกณฑ์ที่ให้เราทำงานตามเป้า เหมือนเขาจะมุ่งไปทางนี้มากกว่า อย่างเราได้ค่าตอบแทนทุกเดือน เราก็ทำไปตามหน้าที่ก็เลยมองว่าเขาจะไม่ให้ความสำคัญกับคนสักเท่าไร” (KI 8, G 1, DI 16092564)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนซลี ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำหรือหัวหน้าส่วนราชการ รวมไปถึงหัวหน้าฝ่าย ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองอาจให้ความสำคัญกับงานมากกว่า ประกอบกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ทั้งนี้ คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าว ปรากฏดังนี้

“ให้ลี อันนี้เอาบรรทัดฐาน ผอ. หัวหน้าฝ่าย นะ ถ้าถามถึงนายกไม่ต้องถามหรอก พี่ว่า เพราะเขาไม่รู้จักเรา ถ้าอย่างนายกเขาคงไม่เห็นหรอก เพราะว่าตัวของค่านี้นั้นใหญ่ด้วย แล้วเขาก็ไม่ใช่ว่ารู้จักทุกคนอะไรแบบนี้ด้วย ...ก็ถ้าอย่างนายกเลือกตั้ง เขาไม่ได้เห็นความสำคัญหรอก แต่อย่างของเรา ผอ. เขาเห็น เขาให้ความสำคัญกับเรา เข้ามาพูดคุยกับเรา ...อย่างของพี่ พี่จะได้จาก ผอ. มากกว่า แบบว่า ผอ. เขาจะให้กำลังใจ จะพูดให้กำลังใจอะไรประมาณนี้ แล้วให้ความสำคัญกับเรานะ ...แต่อย่าง อบจ. มันเป็นเรื่องใหญ่ นายกเขาไม่รู้จักเราหรอกว่าเราเป็นใคร คล้าย ๆ ว่าเขาให้งานมากกว่า คนก็ไม่เท่าไร แต่คือคุณทำงานมันก็ดี แต่ถ้าทำไม่ดีก็เสียเหมือนกัน เขา Focus ที่งาน” (KI 1, G 1, DI 19092564)

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ซลิตา ที่ได้กล่าวถึงการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นข้าราชการการเมือง จึงอาจจะให้ความสำคัญกับเรื่องอื่นมากกว่าผู้ปฏิบัติงานหรือคนในองค์กร ไว้ว่า

“คิดว่าเขาไม่ได้มองคนภายใน เขาให้ความสำคัญกับคนภายนอก เพราะหน่วยงานเราเป็นหน่วยงานท้องถิ่น โดยมีผู้บริหารเป็นการเมือง เขาเลยให้ความสำคัญกับคนด้านนอกมากกว่าด้านใน” (KI 11, G 1, DI 17092564)

ทั้งนี้ สำหรับมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 หรือ อีรเดซ นั้น เห็นว่าองค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

“ต้องเพิ่มนะครับเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เพราะในมุมมองพี่นะ พี่ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก” (KI 6, G 1, DI 21102564)

สำหรับแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 9 พิชพนพงษ์ เห็นว่าองค์การต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยกล่าวกับกับผู้วิจัยว่า

“เราต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยผู้บริหารต้องใส่ใจผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าเดิมเพราะผู้ขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารงานคือข้าราชการ ผู้บริหารไม่สามารถทำได้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการใส่ใจและรับฟังปัญหา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นธรรม” (KI 9, G 1, DI 15102564)

2.2.2 รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สำหรับแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเห็นว่าจะช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้อีกทางหนึ่งก็คือ องค์กรจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความคิดเห็นของสมาชิกองค์การที่เข้ามาใหม่ นอกจากนั้นองค์กรควรมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เนื่องจากถ้าองค์กรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรก็จะรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือเกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรจะได้ดำเนินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 11 ที่กล่าวว่า

“ต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็นและได้ทำ
...แล้วเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น แล้วก็เอามา
ประยุกต์ใช้กัน ทุกวันนี้เรามีปัญหา แต่เราไม่ถอดบทเรียนจากทุกปัญหา
เราจะให้ปัญหาจบไปในทุก ๆ ครั้ง แต่ไม่เคยมาถอดบทเรียนว่าปัญหาเกิด
จากอะไร แล้วเราจะแก้ไขอย่างไร เพื่อจะเอาไปใช้ในการป้องกัน
ครั้งหน้า เราไม่เคยเลย เราให้มันจบไปแบบผ่าน ๆ ไป” (KI 11, G 1,
DI 17092564)

นอกจากนั้นแล้ว การรับฟังความคิดเห็นหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน
และกัน การไม่ปิดกั้นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น จะช่วยให้คนในองค์กรมีความเข้าใจกันมาก
ยิ่งขึ้น การทำงานก็จะราบรื่น นอกจากนั้นยังส่งผลต่อความรู้สึก เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้พูดหรือ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันก็ทำให้เกิดความรู้สึกที่ผ่อนคลายได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 13
ณเดชน์ ได้ถ่ายทอดความรู้สึกและความคิดเห็นผ่านการสัมภาษณ์ว่า

“คือ องค์กรต้องยอมรับความคิดเห็นของข้าราชการใหม่ที่
เข้ามาบ้าง ต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน Share
ประสบการณ์แบ่งปันประสบการณ์ ไม่ใช่ปิดกั้นความคิดของ
ข้าราชการหรือว่าคนที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ ควรจะเปิดกว้าง ถ้าเป็นแบบนี้
ที่ว่ามันจะส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนะ
เพราะที่ว่ามันจะทำให้ผ่อนคลายในการทำงาน ไม่ต้องมีความรู้สึกว่ามี
กำแพงกันระหว่างคน ระหว่างคนใหม่กับคนเก่า ทำให้เปิดใจกันได้
มันทำให้รู้สึกผ่อนคลายได้เนตรงนี้ เรื่องความคิด ถ้าแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นกันมันก็ผ่อนคลาย งานก็สามารถ Flow ไปได้ โดยที่ไม่ต้องมี
กำแพงกันความคิดระหว่างกัน ช่วยได้เยอะ เปิดใจ ยอมรับความคิดเห็นซึ่ง
กันและกัน ถึงแม้ว่าจะไม่รู้จกกันมาก่อน แต่ถ้าเราเปิดใจที่จะยอมรับ
ความคิดเห็นเขาก่อน เราก็สามารถทะลายกำแพงกันระหว่างความคิด
ระหว่างกันได้ ผ่อนคลายได้ ช่วยได้เยอะ” (KI 13, G 2, DI 21092564)

2.2.3 สร้างหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคน

การทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรมีการสร้างหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และที่สำคัญจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เนื่องจากว่าการที่ไม่มีหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีแนวทางในการทำงานและการปฏิบัติงานก็จะมีมาตรฐาน นอกจากนั้นก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาเรื่องของสัมพันธภาพได้ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในประเด็นที่ 1.2.4 มิติด้าน Co-Worker Support มีปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวม แต่ในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี ซึ่งมีประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 ได้กล่าวว่าการที่องค์การไม่มีหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเจอกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และทำให้ความสัมพันธ์ในเวลาปฏิบัติงานอาจจะมีปัญหาเกิดขึ้นได้ นอกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 16 แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 19 ก็เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกหนึ่งที่เจอปัญหาเรื่องของการปฏิบัติงานที่ขาดแนวทางที่ชัดเจน รวมไปถึงการขาดความเข้าใจเนื่องจากการไม่มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าว กล่าวว่า

“...แต่เวลามีปัญหา อย่างเช่น ไปคลัง สมมติเอกสารเรามีปัญหา หรือเรารีบ ควรช่วยประมาณว่า อันที่จริงมันเป็นหน่วยงานภายในก็น่าจะคอยช่วยกันหรือคอยแก้ คอยบอกกันมันก็จะได้ ไม่ใช่ว่าแบบทำไม่ได้ ไม่ได้ เบิกไม่ได้ ไม่ให้ทำ ปฏิเสธไปก่อนที่จะให้ความช่วยเหลือ เหมือนแบบคราวที่แล้วมารีอามีปัญหาเรื่องของการเบิกค่าสถานที่ คือแบบมันเป็นหน่วยงานภายใน ก็บอกเราหรือดึงมาให้เราแก้อะไรแบบนี้ก็ได้ แต่นี่คือบอกอย่างเดียวเลยว่าไม่ได้ มันเบิกไม่ได้ เบิกแบบนี้ไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่การแก้ปัญหา ก็คือแค่เปลี่ยนหัวเรื่อง เปลี่ยนใบเสร็จรับเงินเฉย ๆ แล้วประเด็นคือเรื่องพวกนี้เราก็ทำได้อยู่แล้วไง เอากลับไปให้เขาเซ็นใหม่ได้ ไม่มีปัญหา แต่คือ แค่บอกว่า มารีอาต้องแก้ เขียนเป็นแบบนี้ ๆ นะ ถึงจะเบิกได้ เขียนแบบนี้เบิกไม่ได้ แต่นี่คือไม่ช่วยกันแก้ เอาแต่บอกว่าไม่ได้อย่างเดียว และให้ไปหาทางออกเอง คือที่จริงอยู่ภายใน บอก บอกแนวทาง บอกคำชี้แนะมา ยังไงเราก็ต้องแก้หรือทำตามที่เขาชี้แนะ

**อยู่แล้ว แต่นี่คือไม่ยอมบอกอะไรเลยใจ และคนองค์การบริหารส่วน
จังหวัดตาก ส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้ ไม่ชอบชี้แจง ไม่ชอบแนะนำ
แนวทาง” (KI 19, G 2, DI 19092564)**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 17 อนิพรณ์ กล่าวว่า การมีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนและ
ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน จะช่วยให้การทำงานไม่มีปัญหา การทำงานจะเป็นระบบและราบรื่น ซึ่ง
ปรากฏดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

**“หนูว่าจริง ๆ เราควรจะมีหลักในการปฏิบัติหรือแนวทาง
ที่ชัดเจน อาจจะมีแบบ Pattern หรือ Form ที่มันใช้ได้ทุกครั้ง ใช้เป็น
แบบเดียวกันหมดทั้งองค์การค่ะ คือก่อนหน้านี้แบบบางครั้งเราทำเรื่อง
เดิมเรื่องเดียวกัน แต่บางครั้งแม้กระทั่งหัวหน้าเราเองหรือกองที่เราต้อง
ทำงานด้วย เขาก็ให้เราแก้แบบ แก้เอกสาร ซึ่งก่อนหน้านี้เราก็ทำแบบนี้
เราก็ทำตามเดิมนะ เราไม่ค่อยเปลี่ยนอะไรหรอก แต่ถ้าระเบียบมันเปลี่ยน
อะไรแบบนี้ก็เข้าใจได้ แต่อันนี้หนูว่ามันไม่มีหลักหรือแนวทางที่มันชัด ๆ
เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ซึ่งมันทำให้การทำงานของเรานเสียเวลา เพราะต้องแก้
งานหลายรอบ การทำงานของคนในองค์การ มันควรเป็นไปในทางเดียวกัน
หรือเปล่า หนูว่าควรมีแนวทางที่ชัดเจนไปเลย คือเรามีการทำ Work Flow
ต่าง ๆ แล้วทำไมเราไม่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่มันชัดเจน เอาอย่างแค่
เรื่องเอกสาร เอกสารแต่ละกอง ยังไม่ค่อยเหมือนกันเลย และควรมีการ
รับรู้ที่ตรงกัน เข้าใจเหมือนกันเป็นทิศทางเดียวกันด้วยนะหนูว่า เราควร
ต้องสร้างแบบแผนตรงนี้ เหมือนกับให้มันเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน
วัฒนธรรมมององค์การอะไรแบบนี้ แล้วการทำงานมันจะได้มีปัญหาลดลง
ด้วยค่ะ” (K 17, G 2, DI 22102564)**

และก็ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 16 ได้กล่าวไปแล้วว่าองค์การควรจะต้องมีหลักหรือ
แนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งก็เป็นสิ่งที่องค์การพึงจะต้องทำเพื่อให้การทำงานราบรื่น

“...แต่ถ้าจะแท้จริง ๆ มันต้องหลักในการปฏิบัติที่ดี เหมือนกัน มาตรฐานเดียวกันการทำงานมันถึงจะ Flow มันถึงจะราบรื่น” (KI 16, G 2, DI 25092564)

2.2.4 จัดกิจกรรมที่เป็นการละลายพฤติกรรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพและทำให้การทำงานราบรื่น

และแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่จะช่วยส่งเสริมความพร้อมของวัฒนธรรมองค์แบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีติด้าน Co-Worker Support โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรทั้งระดับองค์กร หรือย่อยลงไปถึงกอง/สำนัก ฝ่าย ให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเมื่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กรทุกส่วนดีแล้ว ก็จะส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 แอนชิลี กล่าวกับผู้วิจัยว่าปัญหาเรื่องของคุณภาพสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยองค์กรควรจะมีการละลายพฤติกรรมหรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนในองค์กรนั้นได้พบปะและพูดคุยกัน

“คือ ควรแก้ไขปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ควรมีการละลายพฤติกรรม เหมือนกับเขียนความในใจกัน เหมือนสร้าง มีกิจกรรมในองค์กร มาเจอกัน มากินข้าวด้วยกัน มีแข่งกีฬาบ้าง บางทีสองสามร้อยชีวิตยังรู้จักกันไม่หมดเลย แล้วแบบบางที่ ชุ่นซ้องหมองใจกันก็อยากให้มาคุยกันอะไรแบบนี้” (KI 1, G 1, DI 19092564)

ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 ก็มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 ที่อยากให้องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการละลายพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ทำให้คนในองค์กรได้มาปฏิสัมพันธ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 มาริญา กล่าวว่า

**“ละลายพฤติกรรม เพราะปกติต่างคนต่างทำงาน ไม่ค่อยได้
พบปะพูดคุย มาเล่นมารู้นิสัยกัน ก็ดีนะ ไม่ค่อยได้มาปฏิสัมพันธ์กันแต่
ละกอง คุณแค่เรื่องงาน” (KI 8, G 1, DI 16092564)**

ทั้งนี้ การที่องค์กรมีกิจกรรมหรือจัดกิจกรรมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมาทำร่วมกันนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 12 โสภิตา มองว่าจะเป็นการทำให้เกิดความรักความสามัคคีในองค์กร และ ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี โดยกล่าวว่า

**“พี่อยากให้แบบ อันนี้ความความคิดพี่นะ อยากให้เขาทำ
กิจกรรมแบบโครงการที่แบบทำอะไรที่มันร่วมกัน มันจะได้แบบเกิด
ความรักสามัคคีกันในองค์กร ...มันก็น่าจะมีอะไรกิจกรรมร่วมกัน ...ก็
อาจจะจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันของแต่ละหน่วย คือถ้าบรรยากาศ
ในที่ทำงานมันมีความสุข การทำงานร่วมกันมันก็จะมีความสุข คือ
มีอะไรมันก็จะได้หันหน้ามาปรึกษากัน” (KI 12, G 1, DI 26092564)**

และเช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 ปกรณ์ ที่อยากให้องค์กรจัดกิจกรรมที่เชื่อมความสามัคคีของคนในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายดังกล่าวมองว่าจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกันมากขึ้น การทำงานหรือการประสานงานต่าง ๆ ก็จะได้รับความร่วมมือมากยิ่งขึ้น ดังปรากฏคำสัมภาษณ์ที่ว่า

**“ก็ถ้าจะให้มันนะ อยากให้มีกิจกรรม กิจกรรมขององค์กร
เป็นภาพรวม อย่างเช่น การกีฬานั้นนันทนาการ เชื่อมความสามัคคีกัน
ภายในองค์กร เพราะว่าทุกวันนี้มันจะช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน
ช่วยในการทำงานได้ อย่างสมมติ กีฬา อบจ.ตาก เราก็ได้รู้จักกัน ได้
ละลายพฤติกรรม ได้รู้จักกันมากขึ้น แล้วเวลาเรารู้จักกัน เป็นเพื่อนกันอะไร
กันแล้ว ในการทำงานมันก็จะง่ายขึ้น ใจใหม่ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เกิด
ความรักใคร่ในองค์กร ถ้าเดิมทีปัจจุบันถ้าคนใหม่มาหรือย้ายมาจากไหน
ที่บรรจุใหม่มาก็ดี อย่างกองการเจ้าหน้าที่ก็จะไม่รู้จักสำนักงานช่าง จะรู้
ใหม่ว่าสำนักงานช่างมีใครบ้าง หรือรู้จักครบไหม แล้วเวลาการประสานงาน
มันก็อาจจะไม่สนิทใจ แต่ถ้าเราได้ไปทำกิจกรรมร่วมกันแล้ว ได้ทำอะไรที่**

ทำร่วมกันแล้วรู้จักกันดีหรือมากขึ้น งานมันก็ดีขึ้น ก็อยากให้มีกิจกรรมที่เป็นภาพรวมขององค์กร ...ซึ่งมันจะส่งผลต่อความรักความสามัคคีกันด้วย ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน เพราะว่าถ้าเรามัว เองง่าย ๆ เนอะ ทะเลาะกัน การทำงานก็จะไม่มีความสุข ก็เกิดความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” (KI 7, G 1, DI 26092564)

ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่เป็นสิ่งที่ยังต้องการบริหารส่วนจังหวัดตากควรปรับปรุงหรือควรจัดให้มีเพิ่มเติม รวมไปถึงแนวทางในการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิต ก็เป็นสิ่งได้มาจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ก็มีรายละเอียดปรากฏตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งถ้าหากองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีการปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติมสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ก็สามารถที่จะช่วยทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีมากขึ้นต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก” ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 2) เพื่อประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเพื่อตอบคำถามการวิจัยจำนวน 2 ข้อ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะอย่างไร และ 2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ รูปแบบของการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบไปด้วย จำนวน 2 กลุ่ม คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน จำนวน 12 ราย และ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ จำนวน 7 ราย รวมจำนวนทั้งสิ้น 19 ราย โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์รายละ 45 - 90 นาที ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากที่ได้ข้อมูลก็ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และพรรณนาอย่างลุ่มลึก (Thick Description) ดังปรากฏเป็นข้อค้นพบในการศึกษาดังที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในบทที่ 4 ผลการศึกษา และจากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีลักษณะอย่างไร

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยของ Bradley และคณะ (2008) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่ง Bradley และคณะได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า เป็นคุณค่าหรือค่านิยมภายในองค์การที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ Bradley และคณะได้ทำการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทั้งสิ้น 5 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติด้านเวลา (Time Demands or Expectations) 2) มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ (Career Consequences) 3) มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร (Support from Management) 4) มิติด้านเพศ (Gender Expectations) และ 5) มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker Support) แต่ด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลา ผู้วิจัยจึงไม่ได้ศึกษาในมิติด้านเพศ หรือ Gender Expectations ซึ่งจากการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ดังต่อไปนี้

ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีค่านิยมและให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ การให้ความสำคัญหรือการให้คุณค่ากับเรื่องดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์การ (Organizational Value) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ และข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน สาเหตุหนึ่งนี้อาจจะส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็คือ ความเครียดและความกดดันในการทำงาน ทั้งนี้ พบว่าสาเหตุที่อาจจะทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเกิดความเครียดและความกดดันในการทำงานนั้น มีด้วยกัน 4 สาเหตุหลัก ๆ ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรม

องค์การ โดยพบว่าความเครียดและความกดดันของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมาจากสาเหตุของงานมากที่สุด งาน (n = 12) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน (n = 7) ผู้บังคับบัญชา (n = 2) และวัฒนธรรมองค์การ (n = 2) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) งาน (n = 12)

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันที่มาจากสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของงาน ได้แก่ เรื่องของปริมาณงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเร่งด่วนของงาน การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งหรือที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความถนัด

2) เพื่อนร่วมงาน (n = 7)

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเครียดและความกดดันในการทำงาน ก็คือเรื่องของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดี ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดปัญหาในการทำงานหรือการที่ต้องทำงานร่วมกันตามมา

3) ผู้บังคับบัญชา (n = 2)

ผู้บังคับบัญชา ก็ถือว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดและความกดดันขึ้นได้ ทั้งนี้ ความกดดันและความเครียดที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาก็คือ การแสดงออกถึงความไม่เป็นกลางของผู้บังคับบัญชา เรื่องของความไม่ไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ เป็นต้น

4) วัฒนธรรมองค์การ (n = 2)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่อาจพบได้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ได้แก่ วัฒนธรรมที่ยึดระบบอาวุโส เช่น การที่หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากขึ้นสู่ตำแหน่งโดยพิจารณาจากความอาวุโส และการให้ผู้ที่มีความอาวุโสเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมองว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่อยู่คู่กับสังคมไทยมาเป็นเวลานาน และเหมือนจะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบทอดกันมา ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ขัดขวางการพัฒนา โดยเฉพาะขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การผู้ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพราะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ระบบดังกล่าวจะรู้สึกถึง

ผลกระทบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีลักษณะของการขาดการมีส่วนร่วมจากคนรุ่นใหม่ เพราะองค์การอาจจะยังไม่ได้รับฟังความคิดเห็นของข้าราชการบรรจุใหม่หรือข้าราชการที่มีประสบการณ์หรือมีอายุที่น้อยเท่าที่ควร ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องเปิดใจรับฟังเสียงของคนรุ่นใหม่ เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกเหนือไปจากนั้น ด้วยบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ตามแนวคิดของ Cameron and Quinn (2006) เรื่องของโครงสร้างที่เป็นตัวปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากโครงสร้าง ก็ยังคงเป็นวัฒนธรรมที่สามารถพบได้ในองค์การรูปแบบราชการ แต่ทั้งนี้ก็เป็นสิ่งที่องค์การต้องพึงระวัง เนื่องจากอาจจะเป็นข้อเสียต่อองค์การ ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัว การแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือการมีการเมืองในองค์การ วัฒนธรรมดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุหนึ่งส่งผลให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและความไม่เท่าเทียมในองค์การ วัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ที่เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความเฉื่อยช้าของระบบราชการ เป็นต้น

อย่างไรก็ดีเมื่อข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเกิดขึ้น กล่าวคือ เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีวิธีการจัดการเพื่อขจัดปัญหาเหล่านั้น นอกจากนั้นแล้วองค์การเองก็สามารถมีส่วนร่วมช่วยในการจัดการปัญหาและสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ เนื่องจากองค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง ซึ่ง นอกจากองค์ประกอบด้านผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรแล้ว องค์การ ก็นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดนโยบายที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและการมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวของตนเองเพิ่มมากขึ้น มีผลิตภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากตามมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) พบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) มิติด้าน Time Demands

เวลาในการปฏิบัติงานหรือความคาดหวังเวลาในการทำงานจากองค์กรไม่ได้ชัดเจนการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก กล่าวคือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเห็นว่า การปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ โดยปฏิบัติงานระหว่างเวลา 08.30 - 16.30 น. และมีวันหยุดราชการ 2 วันต่อสัปดาห์ คือ วันเสาร์และวันอาทิตย์ เป็นรูปแบบและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่มีความเหมาะสม เพราะเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว รวมไปถึงวันหยุด ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้เวลาดังกล่าวสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อครอบครัวสามารถใช้ชีวิตส่วนตัว พักผ่อน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองสนใจหรือต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะต้องมีการทำงานล่วงเวลาหลังเวลาราชการ ในวันหยุดเสาร์อาทิตย์หรือต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านบ้าง แต่ก็บางครั้งหรือห้วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เคารพและไม่ล่วงล้ำเวลาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน จึงไม่ค่อยได้มีการโทรศัพท์หรือใช้ช่องทางการติดต่ออื่น ๆ ในการติดตามงานหรือพูดคุยเกี่ยวกับงานหลังเวลาราชการหรือวันหยุด จะมีในกรณีที่เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นหรือมีความเร่งด่วนจริง ๆ ซึ่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็ยอมรับได้ในกรณีดังกล่าว และค่อนข้างมีความพึงพอใจกับการที่ไม่ถูกรบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวจากการทำงาน

2) มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถใช้สิทธิ สวัสดิการ ที่องค์การจัดไว้ให้หรือเตรียมไว้ให้ และสามารถจะใช้เวลาประเภทต่าง ๆ ตามสิทธิที่มีได้อย่างไม่รู้สึกเป็นกังวล และผู้บังคับบัญชาก็อนุเคราะห์ตามความต้องการและตามสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชา การลาที่มีระยะเวลาของการลาเป็นเวลานาน เช่น การลาเพื่อคลอดบุตร หรือ การไปช่วยเลี้ยงดูบุตร นั้น ข้าราชการอาจจะมีความรู้สึกกังวลอยู่บ้าง แต่คิดว่าก่อนที่จะลาไปเพื่อคลอดบุตรหรือไปช่วยเลี้ยงดูบุตร ทางส่วนราชการจะมีการเตรียมการล่วงหน้า และหากคนมารับผิดชอบแทน ซึ่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มองว่าการที่เพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์การลาไปคลอดบุตรหรือเลี้ยงดูบุตร ไม่ได้เป็นปัญหาหรือไม่ได้เป็นการเอาเปรียบผู้อื่น อีกทั้งยังสามารถรับผิดชอบงานแทนในส่วนที่ผู้ลาต้องดำเนินการหรือปฏิบัติได้ แต่อย่างไรก็ดีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็มีการรับรู้ว่าการลามีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมีทั้งที่เห็นว่าการที่ลานั้นอาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติ

ราชการ และการที่หลายครั้งอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นหรือขาดความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชานั้นเอง

3) มิติด้าน Support from Management

ผู้บริหารขององค์การ ตลอดจนหัวหน้าส่วนราชการ และผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับหนึ่ง และส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การไม่ล่วงล้ำชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับครอบครัว การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตัวให้กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้แล้วก็ยังให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจมีการถามถึงสารทุกข์สุกดิบ ชีวิตความเป็นอยู่ ถามถึงสมาชิกในครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและโอกาส การแสดงความเห็นอกเห็นใจต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจในเพื่อให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และเป็นขวัญกำลังใจ อย่างไรก็ตามก็ให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงานในองค์การพบว่าหัวหน้าส่วนราชการผู้บังคับบัญชาในระดับต้นหรือหัวหน้าฝ่าย มีการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญมากกว่าผู้บริหาร นอกจากการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงาน แล้วองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่นอกเหนือจากค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล ที่ข้าราชการพึงจะได้รับ อาทิ การจัดให้มีห้องไว้สำหรับรับประทานอาหาร พื้นที่หรือมุมสำหรับพักผ่อน สวนหย่อม สนามกีฬาหรือพื้นที่สำหรับการออกกำลังกาย เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากหรือผู้ปฏิบัติงานแล้ว การมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ก็ยังส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอีกด้วย

4) มิติด้าน Co-Worker Support

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องของการสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวม คือ ปรากฏลักษณะของความขัดแย้งในระดับองค์การ การที่มีปัญหาเรื่องของการสัมพันธ์ที่ไม่ดีก็อาจจะส่งผลต่อความรู้สึกระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน และแม้ว่าจะมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น แต่คนในองค์การยังสามารถที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้งานในภาพรวมขององค์การยังสามารถดำเนินไปและบรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่ความสัมพันธ์ของคนในระดับย่อยลงมา

คือ ระดับกอง/สำนัก ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันของคนในกอง/สำนัก ฝ่าย กล่าวคือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถที่จะพูดคุยหรือปรึกษาเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเรื่องของงาน ชีวิตส่วนตัว หรือเรื่องครอบครัวกับเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้ยังมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือในเรื่องของงานหรือชีวิตความเป็นอยู่ และไม่ว่าจะมีการร้องขอหรือไม่ร้องขอ ก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ซึ่งการให้ความช่วยเหลือหรือการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงานนับได้ว่าเป็นการสนับสนุนทางสังคม และเป็นกลไกที่สำคัญและมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความช่วยเหลือในการปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ลดความเครียด ความเหนื่อยล้า ตลอดจนได้รับความคำแนะนำและการแสดงออกจากเพื่อนร่วมงานถึงการเห็นอกเห็นใจ

5.1.2 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ในส่วนก่อนหน้านี้ ผู้อ่านคงจะได้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าในแต่ละมิตินั้นมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้างแล้ว และจากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งรายละเอียดของวิธีการประเมินและตัวชี้วัดในการประเมิน ผู้วิจัยได้กล่าวอย่างละเอียดตามที่ปรากฏในบทที่ 4 ผลการศึกษา แล้ว นั่น ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานตามมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ทั้ง 4 มิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Dimensions of Work life Balance Culture)	ระดับความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
1. มิติด้าน Time Demands	ระดับพึงพอใจ
2. มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences	ระดับปานกลาง
3. มิติด้าน Support from Management	ระดับพึงพอใจ
4. มิติด้าน Co-Worker Support	ระดับปานกลาง

หมายเหตุ: ระดับความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพึงพอใจ ระดับปานกลาง และระดับไม่พึงพอใจ

จากตารางที่ 19 จะเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การมิติด้าน Time Demands อยู่ในระดับพึงพอใจ มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences อยู่ในระดับปานกลาง มิติด้าน Support from Management อยู่ในระดับพึงพอใจ และมิติด้าน Co-Worker Support อยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถเพิ่มความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ ได้ด้วยการปรับปรุงหรือจัดสวัสดิการหรือจัดให้มีสิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ตลอดจนการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรจัดให้มีเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1) การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานหรือแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ และการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากหรือผู้ปฏิบัติงาน

1.2) การดูแลเรื่องสิทธิที่ข้าราชการพึงจะได้รับ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากต้องดำเนินการเรื่องสิทธิที่ข้าราชการพึงจะได้รับให้เป็นอย่างถูกต้องตามระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าหากเป็นสิทธิที่ข้าราชการพึงจะได้รับจากการจัดสรรจากภาครัฐหรือหน่วยงานที่สังกัดแล้ว ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากพึงจะได้รับ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องไม่ละเลยการดำเนินการเรื่องสิทธิของข้าราชการ

1.3) การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตามความต้องการของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เพราะถ้าหากองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้ เนื่องจากแรงจูงใจจะกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติงาน สำหรับสวัสดิการที่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากต้องการให้มีเพิ่มเติม ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โรงอาหาร ร้านค้า สวัสดิการหรือสหกรณ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก บ้านพักข้าราชการ การเปิดเพลงผ่านเสียงตามสายก่อนทำงานและก่อนเลิกงาน โรงจอดรถ ระบบหรือเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการทางการเงิน เช่น ฌาปนกิจสงเคราะห์ ค่าใช้จ่ายสำหรับบุตร อัตราเงินกู้ฉุกเฉินที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมด้านอาชีพเสริม เป็นต้น

2) การปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นอกเหนือจากการปรับปรุงสิ่งที้องค์การมีอยู่แล้วยังมีความบกพร่องหรือไม่พร้อม หรือการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกหรือสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อีกแนวทางหนึ่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การได้ ก็คือการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ การปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถดำเนินการได้ดังนี้

2.1) การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานนอกจากจะเป็นสิ่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องปรับปรุงแล้ว เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee Centric) หรือปัจจัยภายใน (Internal factor) โดยองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับคน และเอาใจใส่กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์การมีการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ก็จะนำไปสู่โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะต้องใส่ใจกับผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าเดิม

2.2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

เนื่องจากว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อ ความคิด บรรทัดฐาน พฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นแล้วองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือมีการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งทุกคนต่างก็เป็นสมาชิกในองค์การ สำหรับสมาชิกใหม่ขององค์การ อย่างเช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ ผู้ที่โอนย้ายมาดำรงตำแหน่ง หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ นั้น ก็จะได้มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์การ ในขณะเดียวกันสมาชิกขององค์การที่อยู่มาก่อนก็ควรจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกขององค์การที่เข้ามาใหม่

เพื่อที่จะได้ปรับวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสมต่อไป นอกจากนั้นแล้วการรับฟังความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน ก็สามารถช่วยส่งเสริมให้องค์การมีความพร้อมของวัฒนธรรมในมิติของ Co-Worker Support ได้เช่นกัน เพราะจะช่วยสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ เพราะการรับฟังหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถลดความเครียด ความรู้สึกที่ไม่ดี ความเหนื่อยหน่าย และได้รับคำแนะนำ ตลอดจนการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจในที่ทำงานนั่นเอง

2.3) การสร้างหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคน

เนื่องด้วยปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีปัญหาเรื่องของหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงคนในองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานก็อาจยังขาดความเข้าใจหรือมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ดังนั้นแล้วการสร้างหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนเป็นสิ่งที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะการที่องค์การมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นการให้ข้อมูลและเป็นแนวทางในการกระทำของสมาชิกทั้งหมดในองค์การ จะสร้างให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เนื่องจากคุณสมบัติดังกล่าวถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลิภาพหรือการปฏิบัติงานที่ดีก็จะมีคามพึงพอใจในชีวิตการทำงานเพิ่มมากขึ้น

2.4) การจัดกิจกรรมที่เป็นการละลายพฤติกรรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพและการทำงานให้ราบรื่น

จากสภาพปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ของบุคคลในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ค่อนข้างจะมีปัญหา ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจึงอยากให้องค์การมีการดำเนินการจัดกิจกรรมที่เป็นการละลายพฤติกรรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ซึ่งนอกจากจะเป็นการปรับหรือจัดวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยปรับปรุงความพร้อมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในมิติ Co-Worker Support แล้ว การจัดกิจกรรมดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้เกิดสภาพแวดล้อมของความเป็นทีมที่ดีขึ้น (Improving Team Environment) ซึ่งองค์การที่มีวัฒนธรรม

องค์การเช่นนี้ ก็สามารถปรับปรุงการสั่นไหวของงาน ทำให้องค์การสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง และจะช่วยส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกันของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจึงควรมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการละลายพฤติกรรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์การ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่มีความน่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะได้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาและการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนี้

5.2.1 ความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

แม้ว่าการศึกษาของ สุภา เข้มแข็งปรีชา นนท์ และคณะ (2563) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่าปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าจากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 19 ราย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานเอกสารและ/หรือปฏิบัติงานที่สำนักงาน ประกอบไปด้วยตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักวิชาการตรวจสอบภายใน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกพื้นที่และ/หรือนอกเวลาราชการ ประกอบไปด้วยตำแหน่งนายช่างไฟฟ้า เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการสาธารณสุข และนักสังคมสงเคราะห์ นั้น ลักษณะของการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานอาจจะไม่ได้มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เนื่องจากข้าราชการองค์การบริหารส่วน

จังหวัดตาก ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 52.63 นั้น มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เช่น เพศ อายุ อายุราชการ ลักษณะการปฏิบัติงาน) ก็ไม่ได้มีผลหรือไม่ได้มีความแตกต่างกันของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในการศึกษารั้งนี้ ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานค่อนข้างมาก

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามิติ Time Demands และมิติ Support from Management มีความพร้อมอยู่ในระดับพึงพอใจ ในขณะที่มิติ Perceived Negative Career Consequences และมิติ Co-Worker Support มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในภาพรวมถือได้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1) มิติ Time Demands มิติที่ 2) มิติ Perceived Negative Career Consequences มิติที่ 3) มิติ Support from Management และมิติที่ 4) มิติ Co-Worker Support ผู้วิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยมีทั้งความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องกัน ในส่วนของมิติแรกหรือ มิติ Time Demands ซึ่งลักษณะมิติ Time Demands ของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น เป็นมิติที่พูดถึงเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์การที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในการให้เวลากับการปฏิบัติงานเหนือเวลาที่ใช้ในการรับผิดชอบต่อครอบครัว ทั้งนี้ หากองค์การมีเวลาหรือจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานที่ยาวนาน และผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งระหว่างเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ไม่สามารถให้เวลากับการดูแลครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ก็จะเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบ

เน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ระยะเวลาหรือจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานจะไม่ยาวนานเกินไป และที่สำคัญคือเวลาในการปฏิบัติงานจะไม่รบกวนหรือขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในมิติ Time Demands จะพบว่ามีคุณสมบัติตรงกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 19 ราย เห็นว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความเหมาะสม กล่าวคือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 08.30 - 16.30 น. ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ คือ วันจันทร์ - วันศุกร์และมีวันหยุดราชการ 2 วันต่อสัปดาห์ คือ วันเสาร์และวันอาทิตย์ นอกจากนี้ยังมีความยืดหยุ่นของเวลาการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์จะพบว่า ในกรณีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีภาระหรือหน้าที่ความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่จำเป็นหรือเร่งด่วน ก็สามารถที่จะขออนุญาตผู้บังคับบัญชาไปจัดการกับภาระหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้นได้ แม้ว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องเข้างานเช้าหรือต้องออกจากสำนักงานเร็วกว่าเวลาที่กำหนด และในบริบทการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะไม่ได้มีลักษณะของการที่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง ทั้งนี้ ก็อาจจะสืบเนื่องมาจากการบริหารเวลาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 13 ราย จาก 19 ราย ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นการแบ่งเวลาหรือจัดสรรเวลาระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ Richard E. Walton (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2550) ที่ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นการกำหนดสัดส่วนของเวลาที่จะใช้สำหรับงานและชีวิตด้านต่าง ๆ และจะเห็นได้จากการที่ข้าราชการกล่าวว่าบางทีในการทำงานก็ต้องจัดสรรเวลาหรือแบ่งเวลา คือเวลาทำงานก็รับผิดชอบงานและหน้าที่ของตนเอง และต้องรู้ว่าเวลาไหนที่ควรจะหยุดทำ ซึ่งก็อาจจะมียางหรือห้วงระยะหนึ่งที่ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาบ้าง แต่ก็อาจจะต้องกำหนดเวลาที่จะหยุดทำ ตัวอย่างเช่น ไม่เกิน 19.00 น. หรือ ไม่เกิน 20.00 น. ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก แต่แต่ละรายจะเป็นผู้กำหนดว่าหากต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาจะสิ้นสุดการทำงานเวลาไหน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ก็ไม่ได้มีการรุกล้ำ ก้าวล่วง หรือรบกวนการใช้เวลา

ส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือไม่ได้มีการใช้ช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ติดต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อพูดคุย เรื่องงาน ติดตามงาน สั่งงาน ในเวลาที่ไม่ใช่เวลาราชการหรือเวลาปฏิบัติงาน ฉะนั้นแล้วในภาพรวม จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอาจจะไม่ได้คาดหวังเวลาในการปฏิบัติงานจากข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมากจนเกินไป หรืออาจจะไม่ได้ลำดับความสำคัญให้กับเรื่องของเวลา ในการทำงานมากไปกว่าเวลาในการที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบในบทบาทอื่น ๆ เสียทีเดียว

มิติ Perceived Negative Career Consequences ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าการทำงาน อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับผลกระทบเชิงลบ ด้านอาชีพ กล่าวคือ มีโอกาสน้อยที่จะได้รับโอกาสในความก้าวหน้า การขึ้นเงินเดือน การเลื่อน ตำแหน่ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะได้รับรางวัลอื่น ๆ จากองค์กรที่น้อยลง เนื่องจากการไม่ปรากฏ ตัวในที่ทำงานก็จะทำให้ขาดความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสบายใจในการใช้นโยบาย สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดไว้ให้ และต้องไม่ได้รับผลกระทบด้านอาชีพ ซึ่งมิติ Perceived Negative Career Consequences นี้ วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วน จังหวัดตากก็มีทั้งความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน ในส่วนที่มีความสอดคล้องก็คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตากสามารถใช้วันลาประเภทต่าง ๆ ตามสิทธิได้อย่างไม่รู้สึกเป็นกังวล จากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากส่วนใหญ่ใช้วันลาพักผ่อนตามสิทธิที่ตัวเองจะได้รับ และมี บางครั้งที่ใช้วันลาเพื่อไปดูแลสมาชิกในครอบครัว สำหรับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดอื่นที่ไม่ใช่จังหวัดตากก็มักจะใช้วันลาพักผ่อนในช่วงที่ติดกับวันหยุดนักขัตฤกษ์ หรือวันหยุดยาว เพื่อให้มีเวลาพักผ่อน เทียว หรือใช้เวลาที่บ้านได้นานยิ่งขึ้น ซึ่งการลาที่ได้รับการ อนุมัติจากผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีปัญหาหรือข้อขัดข้องแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ดีจากการสัมภาษณ์ก็มี ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวนหนึ่งที่ไม่ค่อยได้ใช้วันลา ทั้งนี้ ก็เนื่องมาจากสาเหตุ ของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัด ตากเป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุดทำให้มีมาตรการควบคุมต่าง ๆ ที่ค่อนข้างเข้มงวด ฉะนั้นข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวนหนึ่งจึงไม่ค่อยได้ใช้วันลา เพราะไม่สามารถเดินทางข้ามจังหวัด ได้อย่างสะดวกเท่าไร นอกจากนั้นหากข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากต้องลาคลอดบุตร

หรือลาเพื่อไปเลี้ยงดูบุตร ซึ่งนับได้ว่าเป็นการลาที่มีระยะเวลาานพอสมควร ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็ไม่ได้รู้สึกเป็นกังวลเท่าไร เนื่องจากมองว่าผู้บังคับบัญชาหรือองค์การจะมีการเตรียมการสำหรับเวลาที่ผู้ที่ไม่ได้อยู่ปฏิบัติงาน อีกทั้งคนในองค์การเองก็ไม่ได้มองว่าการที่ลาไปเวลานานนั้นเป็นปัญหา ในขณะที่มีความไม่สอดคล้องคือ พบว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวน 12 ราย จากจำนวน 19 ราย เห็นว่าการลาส่งผลกระทบต่อการศึกษาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งนอกจากการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะมีประกาศองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ที่อาศัยอำนาจตามบทบัญญัติของคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีหลักเกณฑ์กำหนดเกี่ยวกับการมาปฏิบัติราชการ โดยกำหนดจำนวนการขาด ลา มาสาย แล้วข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังรู้สึกว่าการที่ลาบ่อยครั้ง อาจจะทำให้มีการใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารน้อยลง ผู้บริหารไม่เห็นหรือผลการปฏิบัติราชการไม่มี ซึ่งตรงนี้ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพราะถ้าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การลาไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตามไม่ควรที่จะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือการให้คุณให้โทษต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ดีการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่ามีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวน 4 ราย ที่เห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบอาจไม่ได้พิจารณาจากผลงานหรือผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ แต่เกิดมาจากดุลยพินิจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามก็ควรที่จะศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และเฝ้าระวัง เนื่องจากลักษณะดังกล่าวอาจนำไปสู่ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนและการพิจารณาให้คุณให้โทษในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็เป็นได้

สำหรับมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มิติ Support from Management นั้น ถือได้ว่าเป็นมิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่มีความสำคัญและสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุภา เข้มแข็งปรีชานนท์ และคณะ (2563) ซึ่งการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ วัฒนธรรม

องค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความสอดคล้องกับมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มิติ Support from Management กล่าวคือผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก หัวหน้าส่วนราชการ และผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีการแสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยเห็นว่าผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว แต่ทั้งนี้ มีข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเพียงจำนวน 3 รายเท่านั้น จากจำนวน 19 ราย ที่เห็นว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากหรือผู้บริหารขององค์การนั้นมีนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ฉะนั้นแล้วองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดตากอาจจะยังขาดนโยบายที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีความชัดเจนหรือเป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารขององค์การในการที่จะกำหนดนโยบายที่สร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Policy) ซึ่งจุดนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของนโยบายดังกล่าว จึงจะเกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์การได้ และ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะต้องขับเคลื่อนให้เกิดนโยบายที่เป็นรูปธรรมต่อไป นอกจากนี้เรื่องของการให้ความสำคัญกับเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานแล้ว ผู้บริหารองค์การก็ยังให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีการให้ความสำคัญกับเรื่องของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ภายใต้มิติที่ว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ แต่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากก็อยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของคนในองค์การเพิ่มมากขึ้น เพราะถึงแม้ว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีจำนวน 12 ราย จาก 19 ราย แต่ในขณะเดียวกันเมื่อมีการให้เปรียบเทียบการให้ความสำคัญระหว่างเรื่องของการงานและคนนั้น พบว่ามีข้าราชการ จำนวน 10 ราย จาก 19 ราย ที่เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการงานมากกว่าให้ความสำคัญกับคน ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่จะเอื้อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือมีลักษณะที่เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักนั่นเอง อย่างไรก็ตามข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจำนวน 5 ราย มีความคิดเห็นว่าการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมี

มาตรฐานหรือหลักในการทำงานทำให้เกิดปัญหาในการที่ต้องทำงานร่วมกันหรือต้องประสานกัน จนอาจนำไปสู่การกระทบกระทั่งกัน และส่งผลให้ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรไม่ดี ซึ่งจุดนี้อาจจะต้องทำการศึกษาในอนาคตต่อไปว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และถึงแม้ว่าวัฒนธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากส่วนนี้จะไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แต่ส่วนที่มีความสอดคล้องก็มีกล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและเพื่อนร่วมงานในระดับกอง/สำนัก ฝ่าย ที่เป็นหน่วยย่อยมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดี ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตส่วนตัว ยิ่งไปกว่านั้นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทั้งที่ร้องขอและไม่ร้องขอ ซึ่งการที่มีความสัมพันธ์เช่นนี้จะเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญที่อาจจะทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากสามารถจัดการกับบทบาทที่มีความหลากหลายของตนเอง และการสนับสนุนยังเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพราะการสนับสนุนนั้นอาจเป็นการช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน การรับฟัง การเห็นอกเห็นใจ คำแนะนำ หรือการลดความเครียด เป็นต้น ทั้งนี้ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีบทบาทเป็นอย่างยิ่ง ความสำคัญของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน นั้น ปัทมาวรรณ จินดารักษ์ และสายสุนีย์ เกษม (2561) กล่าวว่า อิทธิพลของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญยิ่งกว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอาจจะมีส่วนให้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น

5.2.2 การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและการกำหนดอัตรากำลังมีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

จากการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และมีการเริ่มดำเนินการใช้แผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 ทั้งนี้ ในส่วนของการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากนั้น เดิมองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีโครงสร้างส่วนราชการประกอบด้วย

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด กองแผนและงบประมาณ กองคลัง สำนักการช่าง กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองการเจ้าหน้าที่ และหน่วยตรวจสอบภายใน แต่เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ได้ดำเนินการการเปลี่ยนชื่อส่วนราชการ กล่าวคือ จากเดิมกองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เปลี่ยนเป็น สำนักเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด กองแผนและงบประมาณ เปลี่ยนเป็น กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ และนอกจากมีการปรับเปลี่ยนชื่อส่วนราชการให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติตามประกาศ ก.จ. เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการวิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้ว ยังมีการจัดตั้งกองสาธารณสุขเพิ่มเติม นอกจากนั้นก็ยังได้ดำเนินการโยกย้ายฝ่ายต่าง ๆ ให้ไปสังกัดส่วนราชการที่เหมาะสมตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น ก่อนมีการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ฝ่ายส่งเสริมการท่องเที่ยว สังกัดกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ (ชื่อเดิมกองแผนและงบประมาณ) เปลี่ยนมาสังกัดสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เดิมสังกัดสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เปลี่ยนมาสังกัดกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ และฝ่ายสิ่งแวดล้อมซึ่งเคยอยู่ร่วมกับฝ่ายส่งเสริมการท่องเที่ยว เมื่อมีการจัดตั้งกองสาธารณสุขจึงย้ายมาสังกัดในกองสาธารณสุข เป็นต้น และมีการปรับเกลี่ยข้าราชการให้สังกัดฝ่ายและส่วนราชการที่มีความเหมาะสมและถูกต้องตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากยังมีการดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งแผนดังกล่าวมีการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเพิ่มเติม มีการกำหนดตำแหน่งและจำนวนของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น กองการเจ้าหน้าที่ มีการกำหนดตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติมจำนวน 2 ราย คือ ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 1 ราย และ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรจำนวน 1 ราย เป็นต้น ทั้งนี้ จากการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือทำให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากอยู่ถูกที่ ถูกตำแหน่ง และภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบหรืองานต่าง ๆ มีการแบ่งหรือกระจายงานกันให้มีความสมดุลมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ก็สืบเนื่องมาจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากได้มีการอ้างถึงการปรับโครงสร้างส่วนราชการและการที่มีผู้ปฏิบัติงานมากเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งทำให้มีการแบ่งงานที่ตรงตามหน้าที่มากขึ้น และมีการแบ่งงานกระจายงาน ทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีภาระงานที่ลดลง มีความเหมาะสม ไม่ต้องปฏิบัติงานจำนวนมากเกินไป ส่งผลให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีความพึงพอใจและที่แน่นอนคือมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นภาระงานที่มีคุณภาพอาจจะมีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภา เข้มแข็งปรีชาพันธ์ และคณะ (2563)

5.2.3 การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ด้วยอาคารสำนักงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากประกอบไปด้วยอาคารหลักจำนวน 3 หลัง ประกอบไปด้วย อาคารผู้บริหาร อาคาร 2 ชั้น ซึ่งชั้นบนเป็นห้องทำงานของผู้บริหารที่เป็นข้าราชการการเมือง ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และรองนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และชั้นล่างเป็นห้องทำงานผู้บริหารที่เป็นข้าราชการฝ่ายประจำ ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก อาคารหลังดังกล่าวตั้งอยู่ตรงกลาง และมีอาคารอีก 2 หลัง ขนาบข้างเป็นปีกซ้ายขวา ประกอบด้วยอาคารฝ่ายปฏิบัติการและอาคารฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งอาคารฝ่ายปฏิบัติการเป็นอาคาร 3 ชั้น เป็นอาคารที่ประกอบด้วยส่วนราชการ ได้แก่ ชั้น 3 เป็นพื้นที่ของสำนักงานช่าง ชั้น 2 เป็นพื้นที่ของกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ และกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และชั้น 3 ชั้นล่างสุดเป็นพื้นที่ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกองคลัง ซึ่งอาคารฝ่ายปฏิบัติการนี้มีห้องสุขาทั้ง 3 ชั้น และมีพื้นที่เป็นมุมพักผ่อนที่มีที่นั่งให้ทั้ง 3 ชั้น เช่นกัน นอกจากนั้นแล้วชั้นล่างสุดพื้นที่ระหว่างสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับกองคลังยังเป็นพื้นที่ส่วนหย่อมที่มีที่นั่งอีกด้วย ในขณะที่อาคารฝ่ายนิติบัญญัติเป็นอาคาร 3 ชั้น เช่นกัน โดยพื้นที่ส่วนใหญ่ของอาคารฝ่ายนิติบัญญัติเป็นห้องประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตั้งแต่ชั้น 2 - 3 และชั้น 1 เป็นห้องประชุมองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ที่เหลือในแต่ละชั้นถูกใช้เป็นที่ทำงานของส่วนราชการต่าง ๆ ได้แก่ ชั้น 3 เป็นพื้นที่ของกองการเจ้าหน้าที่ ชั้น 2 เป็นพื้นที่สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด และชั้น 1 เดิมเคยเป็นห้องรับประทานอาหาร แต่เมื่อมีการจัดตั้งกองสาธารณสุข

ขึ้นมา จึงถูกนำมาปรับปรุงให้เป็นห้องทำงานของกองสาธารณสุข ทั้งนี้ อาคารฝ่ายนิติบัญญัติก็มีห้องสุขาทั้ง 3 ชั้น เหมือนกับอาคารฝ่ายปฏิบัติการ หากแต่อาคารฝ่ายนิติบัญญัติจะไม่มีพื้นที่หรือมุมสำหรับการพักผ่อนเหมือนกับอาคารฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องมาจากข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ของอาคารสำนักงาน ซึ่งตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าพื้นที่ส่วนใหญ่ถูกใช้เป็นห้องประชุม ฉะนั้นแล้วจะเห็นได้ว่า สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ปฏิบัติงานในอาคารฝ่ายนิติบัญญัติ เกิดความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจจะไม่มีความเพียงพอหรือเหมาะสมต่อความต้องการเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น ห้องรับประทานอาหารที่กลายเป็นห้องทำงานของกองสาธารณสุข พื้นที่สำหรับการรับประทานอาหารหรือใช้เป็นที่พักผ่อนจึงไม่มีไปโดยปริยาย ประกอบกับการที่อาคารฝ่ายนิติบัญญัติที่ไม่มีพื้นที่นั่งพักผ่อนเหมือนกับอาคารฝ่ายปฏิบัติการ ดังนั้นสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ปฏิบัติงาน ณ อาคารฝ่ายนิติบัญญัติเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงอาจจะมีจำนวนจำกัดและไม่เพียงพอ และเป็นเรื่องที่ยากลำบากที่จะต้องไปใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในอาคารฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนให้ผู้วิจัยได้ทราบว่าข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากที่ปฏิบัติงาน ณ อาคารฝ่ายนิติบัญญัติ อาจจะมีปัญหาเรื่องของการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และอาจยังส่งผลต่อความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอีกด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.3 ข้อเสนอแนะ

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ตลอดจนข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรดำเนินการจัดทำแผนสร้างความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจะได้มีนโยบายที่เป็นการส่งเสริม

เรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และแสดงให้เห็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ตลอดจนบุคลากรทั้งหมดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก เห็นว่าองค์การหรือผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญและส่งเสริมในเรื่องดังกล่าว โดยเห็นควรมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีภารกิจและความรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ ในการดำเนินการจัดทำแผนสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ควรรับฟังความต้องการ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากรทั้งหมดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก พร้อมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติ

2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อละลายพฤติกรรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ กิจกรรม/โครงการที่สนับสนุนหรือส่งเสริมเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และบรรจุกิจกรรม/โครงการดังกล่าวในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

3) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรดำเนินการสำรวจ ตรวจสอบสิทธิของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก และดำเนินการเรื่องสิทธิให้เป็นที่เรียบร้อยถูกต้องตามข้อกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปด้วยความเท่าเทียมเสมอภาค ไม่เกิดการเลือกปฏิบัติ

4) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ดำเนินการตามแนวทางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินจะต้องพิจารณาโดยยึดหลักคุณธรรม ความเที่ยงธรรม เปิดเผยและโปร่งใส และที่สำคัญสุดจะต้องพิจารณาโดยยึดผลงานเป็นหลักมากกว่ายึดตัวบุคคล

5) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรพิจารณาถึงความต้องการเพิ่มเติมของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากและบุคลากรในสังกัด และดำเนินการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาถึงความจำเป็น ความสำคัญ การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม

6) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรปรับปรุงหรือพัฒนาเทคโนโลยีในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

7) องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากควรคำนึงถึงขนาดของโครงสร้างองค์การ ในการจัดพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร ในกรณีที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากมีการสร้างหรือปรับปรุงอาคารหรือสถานที่ทำงานในอนาคต เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสมดุระหว่างชีวิตและการทำงานในสำนักงานได้

5.3.2 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาอาจจะไม่สามารถนำไปใช้อธิบายกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งอื่นได้

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 19 ราย ซึ่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากถือได้ว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ อย่างไรก็ตามในการศึกษาวิจัยในอนาคตอาจจะมีการเพิ่มเติมส่วนที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารขององค์การ ทั้งผู้บริหารที่เป็นข้าราชการการเมือง และเป็นข้าราชการประจำ เพื่อที่จะได้มีมุมมองหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร และทำให้ได้ข้อมูลจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

3) การศึกษาวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาเรื่องความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาจจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) และข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numeric Data) ยิ่งไปกว่านั้นการใช้แบบสอบถามยังมีความสะดวก ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา สามารถใช้กับประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ และการศึกษาวิจัยหัวข้อดังกล่าวควรศึกษามิติ Gender Expectations เพิ่มเติมเนื่องจากในการศึกษาของ Bradley และคณะ (2008) มีการพูดถึงมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) อีกมิติหนึ่ง คือ มิติ Gender

Expectations แต่ด้วยเงื่อนไขทางด้านเวลาที่ค่อนข้างมีอย่างจำกัด จึงทำให้ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาในมิติดังกล่าว ทั้งนี้ มิติดังกล่าวถือได้ว่าเป็นอีกมิติหนึ่งที่มีความน่าสนใจและควรศึกษาหากมีโอกาสในอนาคต

4) จากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นแล้วว่าข้าราชการองค์การบริหารจังหวัดตากยังมีสิ่งที่ต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดตากจัดให้มีเพิ่มเติมในองค์การหรือควรปรับปรุง ฉะนั้นแล้วในอนาคตควรทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อสิทธิ สวัสดิการ และปัจจัยแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง) ซึ่งถ้าหากมีการดำเนินการศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาอาจจะใช้เป็นข้อมูลในการนำเสนอให้แก่ผู้บริหารองค์การและใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดทำหรือกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดทำแผนสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากต่อไป

5) อาจทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Research) ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ (องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล) ในจังหวัดตาก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกวรรณ ศรีวิรัตน์. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำวิจัยของอาจารย์ใหม่
กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ [สารนิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2562). กรมอนามัย ชี้ ปวดหลัง – ปวดศีรษะเรื้อรัง – มือชา เสี่ยงออฟฟิศซินโดรม.
<https://multimedia.anamai.moph.go.th/news/news180662/>

จุฑามาศ ศรีบำรุงเกียรติ. (2555). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
ท่องเที่ยวโทรเลขไทย จำกัด (แทปไลน์) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี].

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2549). ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของ
สมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย
ไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2562). การบริหารวัฒนธรรมองค์การ : ประเด็นใหม่และกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชิกน่า. (2561). คะแนนสุขภาพและความเป็นอยู่แบบ 360 องศาของชิกน่า.
<https://www.cigna.co.th/news/360well-being-2018>

ฐานิตา ภูวนาถนรานูปาล. (2564). วัฒนธรรมของคุณให้มีความสำคัญกับอะไร? เจาะลึกวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท.
<https://www.brightsidepeople.com/en/%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA-2/>

ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2552). วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนพระราชทาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น].

เทียนทิพย์ เตียวกี. (2562). คนวัยทำงาน เสี่ยงลงพุง-ซึมเศร้า.
[https://www.thaihealth.or.th/Content/49481-
%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%97%
E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%20%E0%B9%80%E0%B8%A
A%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%A5%E0%B8%87](https://www.thaihealth.or.th/Content/49481-%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%20%E0%B9%80%E0%B8%A%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%A5%E0%B8%87)

[%E0%B8%9E%E0%B8%B8%E0%B8%87-](#)

[%E0%B8%8B%E0%B8%B6%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2.html](#)

ปริญดา สมควร. (2557). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนวยการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกริก].

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์, และสายสุนีย์ เกษม. (2561). สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลายของกลุ่มวัย. [https://so01.tci-](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/download/155175/136445/)

[thaijo.org/index.php/executivejournal/article/download/155175/136445/](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/download/155175/136445/)

ปาริชาติ ผิวผ่อง. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ตำรวจสังกัดกองทะเบียนพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ [สารนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

พลินีสุนันท์ ทรัพย์อดิเรก. (2560). อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (*Hierarchy Culture*) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ กรุงเทพมหานคร จำกัด มหาชน [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

พูนศักดิ์ ศรีประพัฒน์. (ม.ป.ป.). *Work-Life Balance* (การสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน).

http://person.ddc.moph.go.th/hrd/images/DATA/18.Work_life_balane.pdf

ลักขมี สุดดี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม ความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World* ความท้าทายสำหรับผู้มีอายุคนใหม่.

<https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (พิมพ์ครั้งที่ 2). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สยามรัฐ. (2561). ชีวิตข้าราชการส่วนท้องถิ่นแขวนอยู่บนเส้นด้าย. <https://siamrath.co.th/n/41876>

สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร? 6 ปัจจัยที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่ง.

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-organizational-culture-210604/>

สาธิต สละจิต. (2558). ผลกระทบเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 12 [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

สำนักงาน ก.พ. (2550). การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน กระแสใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล. บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.

สุภา เข้มแข็งปรีชาพันธ์, ระวี สัจจโสภณ, และศุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลระหว่าง

ชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 11(1), 169.
 สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตาม
 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิต
 พัฒนบริหารศาสตร์].
 องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก. (2563). ประวัติความเป็นมา.

<https://www.takpao.go.th/th/grouppage/1/page/History.html>

ภาษาอังกฤษ

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. Free Press.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Asure. (2021). *How Work-Life Balance Can Benefit Your Organization*.
<https://www.asuresoftware.com/blog/how-work-life-balance-benefits-your-organization>
- Bardoel, A. E. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18(1/2), 7-19.
- Bataineh, K. a. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2).
- Baumeister, R. F. (2016). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion*, 40(1), 1-10.
- Benendenhealth. (2021). *Why employee work-life balance matters (and how you can improve it)*. <https://www.benenden.co.uk/be-healthy/work/why-employee-work-life-balance-matters-and-how-you-can-improve-it/>

- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior* (Shorter ed.). Brace & World.
- Boyar, S. L., Campbell, N. S., Mosley, D. C. J., & Carson, C. M. (2014). Development of a work/family social support measure. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 901–920.
- Bradley, L., Royer, S., & Eckardt, F. (2008). *There is a link between work life balance culture and strategic competitive advantage* M (Ed.) Proceedings of the 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century, New Zealand.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cambridge University. (2021). *Meaning of work-life balance in English*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Chimote, N. K., & Srivastava, V. N. (2013). Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees. *Journal of Management Research*, 12(1), 62-73.
- Chua, V. (2019). *Offering Work-Life Balance to Improve Productivity*.
<https://www.hrzone.com/community/blogs/valeriemanilarecruitment/offering-work-life-balance-to-improve-productivity>
- Cigna. (2019). *2019 Cigna 360 Well-Being Survey Well & Beyond*.
<https://resources.cigna.com/360-report/360-well-being-survey-report-2019>
- Clark, S. (2000). Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Clouston, T. J. (2012). *The Influence of Organizational Workplace Cultures on Employee Work-Life Balance* [Doctoral dissertation, Cardiff University].
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103.
- Diversity Best Practices. (2011). *A Global Review of Work Life Balance Issues, Practices, and Initiatives*.
<https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/im>

[port/embedded/anchors/files/_attachments_articles/rr-globalflexnovember2011.pdf](#)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021).

Work-Life Balance. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/work-life-balance>

Gaikwad, U. (2021). *ERG Theory*. <https://freecourses.net/management/erg-theory/>

Gartner. (2021). *Work-Life Balance*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/work-life-balance>

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

Gibbs, L., Kealy, M., Willis, K., & Green, J. (2007). What have sampling and data collection got to do with good qualitative research? . *Australian & New Zealand Journal of Public Health*, 31(6), 540-544.

Giltsdorf, J. W. (2021). *Organizational Culture*.

<https://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organizational-Culture.html>

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9 ed.). Pearson Education Inc.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Groner, E. S. (2018). *The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance*.

https://cupola.gettysburg.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1721&context=student_scholarship

Haas, L., & Hwang, P. (1995). Company culture and men's usage of family leave benefits in Sweden. *Family Relations*, 44 28-36.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009).

Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4).

Heinz, K. (2021). *4 Benefits of a Strong Organizational Culture*.

<https://builtin.com/company-culture/why-is-organizational-culture-important>

Houston, D. M. (2005). *Work-Life Balance in the 21st Century*. Antony Rowe Ltd.

Indeed Editorial Team. (2021). *8 Reasons Why Organizational Culture is Important*.

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-organizational->

[culture-is-important](#)

- Kazmi, A. B., & Singh, A. P. (2015). *Work-Life Balance, Stress, and Coping Strategies as Determinants of Job Satisfaction among Police Personnel*.
https://www.researchgate.net/profile/Ajai-Singh-7/publication/295548244_Work-life_balance_stress_and_coping_strategies_as_determinants_of_job_satisfaction_among_police_personnel/links/56cb385f08ae96cdd06fa4a3/Work-life-balance-stress-and-coping-strategies-as-determinants-of-job-satisfaction-among-police-personnel.pdf
- Kidd, J. R. (1973). *How Adults Learn*. Association Press.
- Kisi. (2021). *Cities with the Best Work-Life Balance 2021*. <https://www.getkisi.com/work-life-balance-2021#table>
- Kohll, A. (2018). *The evolving definition of work-life balance*.
<https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#4f25a4d99ed3>
- Kumanu. (2021). *What is Work-Life Balance?* <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future/>
- Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* 16(4).
- Kurmayeva, X., Kurmayev, M., Zainalabidin, M., Rabbani, S., & Mubarak, H. (2014). *Organizational Culture's Influence on Work Life Balance*.
https://www.academia.edu/8990424/ORGANIZATIONAL_CULTURES_INFLUENCE_ON
- Levin, M. (2018). *4 Ways to Create a Culture That Supports Work-Life Balance*.
<https://www.inc.com/marissa-levin/4-ways-to-create-a-culture-that-supports-work-life-balance.html>
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20, 37-55.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace - theory, research and application*. Sage Publications Ltd.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2021). *Work-Life Balance*.
<https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Sage Publications Inc.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- Rao, S. (2010). *Work, Family or Personal Life: Why not all Three?*
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3025152/>
- Reeve, J. (2015). *Understanding motivation and emotion* (6 ed.). Wiley.
- Robinson, J. (2015). *The Scientific Link That Drives Employee Engagement and Productivity*. <https://www.worktolive.info/blog/the-scientific-link-between-work-life-balance-employee-engagement-and-productivity>
- Royal, M. (2013). *Everybody Wins With a Healthy Work-Life Balance*.
<https://www.cnbc.com/id/100720414>
- Sandoiu, A. (2016). *Poor work-life balance leads to poor health later in life*.
<https://www.medicalnewstoday.com/articles/313755>
- Sanfilippo, M. (2020). *How to Improve Your Work-Life Balance Today*.
<https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>
- Savage, M. (2019). *Sweden is famous for championing a balanced lifestyle, but the number of young people being signed off work with severe stress is mushrooming*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20190719-why-is-burnout-rising-in-the-land-of-work-life-balance>
- Shamsul. (2016). *FREDERICK HERZBERG TWO FACTOR THEORY ANALYSES*.
<https://wiselancer.net/two-factor-theory/>
- Souders, B. (2021). *What is Motivation? A Psychologist Explains*.
<https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>
- Stefanovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schäffer, I., & Misoska, A. T. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99-112.

- Strengthscape. (2021). *Why Motivation is Important in An Organization*.
<https://strengthscape.com/why-motivation-is-important-in-an-organization/>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*, 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 392-415.
- U. S. Department of Health and Human Services Health Resources and Services Administration. (2011). *Readiness Assessment & Developing Project Aims*.
<https://www.hrsa.gov/sites/default/files/quality/toolbox/pdfs/readinessassessmentprojectaims.pdf>
- Uddin, M., Ali, K., & Khan, M. A. (2021). Supervisory and co-worker support on the work-life balance of working women in the banking sector: a developing country perspective. *Journal of Family Studies*
- Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 6*(2), 10-20.
- WHO. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Wong, K. (2021). *Organizational Culture: Definition, Importance, and Development*.
<https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
- Žnidaršič, J., Marič, M., & Vukovič, G. (2020). *The Relationship between Work-Life Balance and Job Engagement: Life Satisfaction as a Moderator*
<https://www.researchgate.net/publication/345675907>



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาวิจัย

เรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุล
ระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก
สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายสิทธิวัฒน์ ปัญญางาม นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำสารนิพนธ์
เรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุล
ระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ภายใต้การให้คำแนะนำของ
อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในปัจจุบันที่ขับเคลื่อน
องค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
2. เพื่อประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วน
จังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการ
ขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบไปด้วย 4 ส่วน และข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 23 ข้อ

ข้อคำถาม

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลทางประชากรศาสตร์และข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ขอให้ท่านแนะนำตนเอง ประกอบด้วย ชื่อ - สกุล อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง ส่วนราชการที่สังกัด สำนักหรือกองใด และก่อนที่จะมาเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ท่านเคยทำงานที่ไหนมาก่อนหรือไม่ และลักษณะของงานที่เคยทำเป็นลักษณะอย่างไร สถานภาพของท่านเป็นอย่างไร ท่านมีจำนวนสมาชิกในครอบครัวจำนวนกี่ราย และท่านถูกคาดหวังจากครอบครัวอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจการให้ความหมาย การให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

2.1 ท่านคิดว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานคืออะไร ช่วยอธิบายตามความเข้าใจของท่าน และท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้หรือไม่ อย่างไร

2.2 ในยุคที่มีการระบาดของโรค Covid-19 ท่านได้ทำงานในรูปแบบ Work from Home หรือไม่ และท่านคิดว่าการทำงานที่สำนักงานหรือการทำงานในรูปแบบ Work from Home รูปแบบใดที่ท่านคิดว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่ากัน เพราะเหตุใด

2.3 การทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ท่านคิดว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นอย่างไร ถ้าให้เลือกระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับไหน น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ช่วยให้รายละเอียด

2.4 อะไรในองค์การที่ทำให้ท่านรู้สึกกดดันหรือเกิดความเครียดบ้างหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร ช่วยอธิบายให้ฟัง

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

3.1 มิติด้าน Time Demands

3.1.1 ลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการมอบหมายงานและติดตามงานของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไรและทำให้ท่านรู้สึกอย่างไรบ้าง

3.1.2 ท่านเคยต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา นำงานกลับไปทำที่บ้าน หรือเคยต้องปฏิบัติงานวันหยุดหรือไม่ ถ้าเคย บ่อยแค่ไหน และท่านรู้สึกอย่างไร

3.1.3 ท่านเคยต้องยกเลิกวันลาหรือเปลี่ยนวันลาเนื่องจากติดงานหรือไม่

3.1.4 หลังเวลางานหรือในวันหยุด หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการโทรหรือใช้ช่องทางการติดต่อทางออนไลน์ในการติดตามงานหรือพูดคุยเกี่ยวกับงานหรือไม่ และท่านรู้สึกอย่างไร

3.2 มิติด้าน Perceived Negative Career Consequences

3.2.1 ท่านใช้วันลาตามสิทธิมากน้อยแค่ไหน และส่วนใหญ่ใช้สำหรับเหตุผลใด (ลาป่วย ลาพักผ่อน ลากิจ อื่น ๆ) และท่านคิดว่าการลาของท่านส่งผลต่อการพิจารณาความความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่

3.2.2 เวลาที่คนในองค์กรของท่านลาคลอดบุตรหรือเลี้ยงดูบุตร ท่านมีความรู้สึกอย่างไร และหากท่านต้องใช้สิทธิลาดังกล่าวท่านจะกังวลหรือไม่ หรือมีความรู้สึกอย่างไรเนื่องจากการลาดังกล่าวอาจทำให้ท่านไม่ได้มาปฏิบัติงานติดต่อกันเป็นเวลานาน

3.3 มิติด้าน Support from Management

3.3.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร นโยบาย ทักษะคนดี หรือพฤติกรรมใดของผู้บริหาร ที่ทำให้ท่านเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว

3.3.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากหรือไม่ มีการสร้างแรงจูงใจ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

3.3.3 เมื่อหมดเวลาปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมดังต่อไปนี้บ้างหรือไม่ เช่น บอกให้ท่านกลับบ้านเพื่อไปกินข้าวกับครอบครัว หมดเวลางานแล้วค่อยมาทำใหม่วันพรุ่งนี้ ชักชวนให้ไปออกกำลังกายหรือทำกิจกรรมที่เป็นนันทนาการ

3.3.4 หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีการแสดงความคิดเห็นอกเห็นใจ และมักถามถึงชีวิตครอบครัว หรือสมาชิกในครอบครัวของท่าน

3.3.5 ท่านเคยเจอปัญหาที่เกี่ยวกับการเสนอใบลาหรือไม่ อย่างไร

3.3.6 หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือไม่ เช่น การจัดโต๊ะทำงานให้สามารถสื่อสารกัน หรือพื้นที่สำหรับในการคุยงาน แสงในห้อง เป็นต้น

3.3.7 องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีการจัดเตรียมห้องไว้ให้รับประทานอาหาร มุมไว้สำหรับการพักผ่อน มีพื้นที่สำหรับออกกำลังกาย เช่น ยิมหรือฟิตเนส หรือสถานที่ให้กับ ผู้ปฏิบัติงานสำหรับการผ่อนคลายหรือไม่ ถ้ามีท่านคิดว่ามีเพียงพอหรือไม่ และท่านได้ใช้สิ่งเหล่านั้น หรือไม่ เพราะอะไร การที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ส่งผลต่อความรู้สึกสมดุระหว่างชีวิตและ การทำงานอย่างไร

3.4 มิติด้าน Co-Worker Support

3.4.1 ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากในเวลางาน เป็นอย่างไร มีความใกล้ชิดสนิทสนม มีความรักสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือไม่ อย่างไร

3.4.2 ท่านสามารถพูดคุยเรื่องส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัวกับเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่

3.4.3 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว แม้ว่าท่านจะร้องขอหรือไม่ก็ตามหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 2 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาหาแนวทางในการ สร้างความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ การปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ในการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดตากไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

4.1 ท่านคิดว่ามีอะไรอีกบ้างที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ควรจัดให้มีในองค์การ หรือที่มีอยู่ แล้วควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

4.2 ท่านคิดว่าแนวทางใดที่องค์การสามารถปรับปรุงหรือสามารถจัดวัฒนธรรมองค์การ ที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้บ้าง



ภาคผนวก ข
หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์
เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการทำสารนิพนธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์

เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการทำสารนิพนธ์

เรื่อง การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุล
ระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

.....

อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

เงื่อนไขการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์จะถูกเก็บเป็นความลับ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ให้สามารถเปิดเผยได้ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ให้สัมภาษณ์กำหนด
2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บางส่วนจะถูกนำไปวิเคราะห์ตามขั้นตอน โดยจะปรากฏเป็นผลการศึกษาค้นคว้า และสรุปผลการศึกษา ในรายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์
3. การดำเนินการสัมภาษณ์ อาจมีการบันทึกเสียงสนทนาในระหว่างการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ การบันทึกเสียงสนทนาดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน
4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะถูกนำไปถอดความสรุปโดยผู้สัมภาษณ์ และจะนำเสนอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พิจารณาตรวจสอบหากผู้ให้สัมภาษณ์ร้องขอ
5. ในการจัดทำรายงานผลการศึกษา ผู้สัมภาษณ์จะไม่เปิดเผยหรือกล่าวถึงรายนามของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะใช้นามสมมติ ตำแหน่ง หรือรายนามประเภทอื่น ในการจัดทำรายงานผลการศึกษา ทั้งนี้ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์

เงื่อนไขการประยุกต์ใช้ข้อมูล

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้ผู้สัมภาษณ์บันทึกเสียงสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์ได้

ใช่ ไม่ใช่ อื่น ๆ
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์นำส่งการถอดสรุปสาระสำคัญการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณา
ในเบื้องต้น

ใช่ ไม่ใช่ อื่น ๆ

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้เปิดเผยรายนามในรายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ได้

ใช่

ไม่ใช่

อื่น ๆ

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นายสิทธิวัฒน์ ปัญญางาม)

...../...../.....

ลงชื่อ.....ผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

...../...../.....



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสิทธิวัฒน์ ปัญญางาม
วัน เดือน ปี เกิด	29 สิงหาคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดตาก
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) การแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ที่อยู่ปัจจุบัน	459/11 หมู่ 8 หมู่บ้านตากสินธนกิจ ตำบล น้ำร้อน อำเภอ เมืองตาก จังหวัด ตาก 63000



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY