

แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*

QUALITY OF WORK LIFE AND PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

อมรรัตน์ รัตนวงค์น้อย¹ และ นัทนิชา โชติพิทยานนท์²

Amornrat Rattanawongnoi¹ and Natnicha Chotpittayanan²

¹⁻²วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹⁻²Lecturer of Graduate School in science of administration, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: s67563833010@ssru.ac.th

วันที่รับบทความ : 20 กุมภาพันธ์ 2569; วันแก้ไขบทความ 24 กุมภาพันธ์ 2569; วันที่รับบทความ : 26 กุมภาพันธ์ 2569

Received 20 February 2026; Revised 24 February 2569; Accepted 26 February 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานและอธิบายความเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยมุ่งเน้นบริบทของหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่ เช่น สำนักงานเขตและหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนโดยตรง ซึ่งต้องเผชิญภาระงานที่ซับซ้อน ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และแรงกดดันจากความคาดหวังของสาธารณชนที่เพิ่มสูงขึ้น การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับบทบาทของคุณภาพชีวิตในการทำงานในฐานะกลไกสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ผลการสังเคราะห์ พบว่า แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานครอบคลุมทั้งมิติด้านโครงสร้างการทำงานและมิติด้านจิตสังคม ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ

Citation:



* อมรรัตน์ รัตนวงค์น้อย และ นัทนิชา โชติพิทยานนท์. (2569). แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(2), 439-452.

Amornrat Rattanawongnoi and Natnicha Chotpittayanan. (2026). Quality Of Work Life And Public Sector Human Resource Management. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(2), 439-452.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ความสัมพันธ์และการบูรณาการทางสังคมในองค์กร ความเป็นธรรมและความมีส่วนร่วม ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตลอดจนการรับรู้ถึงคุณค่าและความหมายของงานต่อสังคม องค์กรประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันและร่วมกันกำหนดประสบการณ์การทำงานของบุคลากรภาครัฐ นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะใน หน่วยงานระดับพื้นที่ที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องของบุคลากรและความรู้เชิงบริบท การส่งเสริม QWL อย่างเป็นระบบจึงช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยหน่าย เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ และยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะ อันนำไปสู่ความ เชื่อมั่นของประชาชนในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานควรถูก ขับเคลื่อนอย่างบูรณาการทั้งในระดับนโยบาย กระบวนการ และจิตวิทยาองค์กร เพื่อเสริมสร้าง แรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตในการทำงาน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ, หน่วยงานภาครัฐ ระดับพื้นที่, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, การบริการสาธารณะ

Abstract

This academic article aims to synthesize concepts, theories, and empirical studies related to Quality of Work Life (QWL) and to explain its linkage with public sector human resource management. The focus is placed on local-level public agencies, such as district offices and frontline service units, which operate under complex workloads, resource constraints, and increasing public expectations. The study employs a literature review and knowledge synthesis of both domestic and international academic sources in order to develop a systematic understanding of QWL as a key mechanism in public human resource management.

The findings indicate that the concept of QWL encompasses both structural and psychosocial dimensions of work. These include fair compensation and benefits, safe and healthy working conditions, opportunities for capacity development, job security and career advancement, social integration and positive workplace relationships, organizational justice and participation, work–

life balance, and employees' perceived meaning and social value of their work. These interrelated components collectively shape the overall work experience of public sector personnel. Furthermore, QWL is significantly associated with work motivation, job satisfaction, organizational commitment, and job performance. This relationship is particularly crucial in local public agencies that rely on personnel continuity and contextual knowledge of the community. Systematic promotion of QWL can reduce work-related stress and burnout, foster a collaborative organizational climate, and enhance the quality of public service delivery, thereby strengthening public trust in the long term. Therefore, the development of Quality of Work Life (QWL) should be driven in an integrated manner at the policy, procedural, and organizational psychology levels in order to enhance motivation, organizational commitment, and the effectiveness of public service delivery.

Keywords: Quality of Work Life, Public Sector Human Resource Management, Local-Level Public Organizations, Job Performance, Public Service

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเป็นกลไกสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เนื่องจากบุคลากรภาครัฐเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจของรัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นักวิชาการด้านการบริหารภาครัฐชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมของการให้บริการสาธารณะขึ้นอยู่กับศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรเป็นสำคัญ ในบริบทปัจจุบัน องค์กรภาครัฐต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น (พิรดาว สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี ฉรินัง, 2565) ส่งผลให้บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่ เช่น สำนักงานเขต องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยบริการภาครัฐแนวหน้า ซึ่งต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง งบประมาณ และระเบียบราชการ ควบคู่กับแรงกดดันจากนโยบายส่วนกลางและข้อร้องเรียนของประชาชน สภาพการณ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยหน่าย และความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการ

ทำงาน หากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างเพียงพอ (พัทธดนย์ ดนยรักษ์ นนทกะตระกูล, 2566)

แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ได้รับการพัฒนาในฐานะกรอบแนวคิดที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพองค์กรกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร โดยงานคลาสสิกของ Walton (1973 อ้างถึงใน ญัฐินี ใจเบิกบาน, 2562) เสนอองค์ประกอบสำคัญ เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสพัฒนาศักยภาพ และความสมดุลชีวิตการทำงาน ขณะที่งานวิจัยสมัยใหม่เชื่อมโยง QWL กับแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยในบริบทภาครัฐซึ่งมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างค่าตอบแทนและความก้าวหน้า แนวคิด QWL จึงมีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพราะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจเชิงคุณค่าและจิตสำนึกสาธารณะของบุคลากร ผู้เขียนเห็นว่า QWL ควรถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ ตั้งแต่การออกแบบงาน การประเมินผล การพัฒนาศักยภาพ ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วม (วรเทพ เวียง, 2558)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับ QWL ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ แต่ยังพบช่องว่างองค์ความรู้ (research gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ (1) งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่าง QWL กับตัวแปรด้านพฤติกรรมองค์กร มากกว่าการอธิบายบทบาทของ QWL ในฐานะ “กลไกเชิงระบบ” ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (2) การศึกษาในบริบทหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่ยังมีลักษณะกระจัดกระจาย และขาดการสังเคราะห์เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงระดับนโยบาย กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์การให้บริการสาธารณะเข้าด้วยกัน และ (3) ยังขาดกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เชิงบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทข้อจำกัดของระบบราชการไทย

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในบริบทภาครัฐ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับพื้นที่ และเสนอกรอบความเข้าใจเชิงระบบและข้อเสนอเชิงบริหารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ซึ่งผู้เขียนคาดหวังว่าการนำเสนอครั้งนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เพียงมาตรการด้านสวัสดิการ

แต่เป็นเครื่องมือในการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐอย่างยั่งยืน

แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน และส่งผลให้เป็นการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ค่าตอบแทนที่ได้รับ สวัสดิการ หน้าที่ที่รับผิดชอบ เวลาทำงาน สภาพ การทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ผลตอบแทนอื่น ๆ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีสภาพความเป็นอยู่และมีรายได้ อย่างเพียงพอในการดำรงชีพที่ดี มีเวลาพักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการยอมรับ อย่างยุติธรรม และการปฏิบัติอย่างเสมอภาค โดยความพึงพอใจของพนักงานนี้ จะส่งผลต่อการทำงาน ได้อย่างมีความสุข ซึ่งความสุขในการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจและเป็นความผูกพันต่อองค์กรที่ทำงาน (สุภาพพงศ์ เหล่าแสนสุข, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับ วรเทพ เวียง (2558) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าสภาพการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม บริบทหรือวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคคลโดยสามารถจำแนกความพึงพอใจได้ 2 ประเภท คือ (1) ความพึงพอใจต่อตัวเองในการปฏิบัติงาน ในองค์กรหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย หรือเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเป็นผลมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าการได้รับโอกาสในงานสำคัญ เป็นต้น และ (2) ความพึงพอใจจากสภาพภายนอก เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงาน การได้รับโอกาสในการทำงานที่สำคัญ

ในขณะที่ Huse and Cumming (1985 อ้างถึงใน อรุณ ศรีระยับ, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง และชาญ ธาระवास, 2563) ได้ปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นลักษณะของความภูมิใจในองค์กร ประกอบด้วย (1) รายได้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับรายได้เงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทนและ สวัสดิการเหมาะสมตามมาตรฐานอย่างเพียงพอ และได้รับอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ จากงานอื่น ๆ (2) สิ่งแวดล้อมที่ดีและสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย (Safety and Healthy Environment) หมายถึง การมีพื้นที่ สภาพ

สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ (3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Development of Human Capacities) หมายถึง โอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถตนเองของบุคลากร การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน โดยการพิจารณาจากลักษณะ ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน (4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) หมายถึง การที่บุคลากร มีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ จากได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง หน้าที่การงานที่สูงขึ้น มีโอกาส ประสบความสำเร็จในองค์การ มีความมั่นคงในการทำงาน (5) ด้านสังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง บุคลากรสามารถรวมกันทำงาน ได้โดยมีบรรยากาศการทำงาน มีความเป็นมิตร มีความเอื้ออาทรต่อกัน และมีความจริงใจจาก ผู้ร่วมงานทุกคน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ปราศจากการแบ่งแยกเป็นกลุ่มต่าง ๆ (6) ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalism) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงาน การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความเท่าเทียม เคารพในสิทธิส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชามีการ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาค ยุติธรรม และเท่าเทียม (7) ภาวะสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Total Life Space) หมายถึง สภาวะที่บุคลากร มีความสุขสมดุลในชีวิต ในระหว่างช่วงการปฏิบัติงาน กับช่วงเวลาอิสระจากปฏิบัติงาน มีเวลาส่วนตัว ให้สำหรับผ่อนคลายความเครียดจากภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบต่อองค์การ และ (8) ด้านความภูมิใจในองค์การ (Organization Pride) หมายถึง ความรู้สึกบุคลากร ที่ภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานภายใต้องค์การที่มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากสังคม และรับรู้ว่ องค์การของตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโดยการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานเชิงเปรียบเทียบ

นักวิชาการ	องค์ประกอบสำคัญ	จุดเน้นเชิงทฤษฎี
Walton (1973 อ้างถึงใน ณัฐินี ใจเบิกบาน, 2562)	ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม, ความปลอดภัย, โอกาสพัฒนา, สมดุลชีวิตงาน	สมดุลระหว่างประสิทธิภาพองค์กรกับคุณภาพชีวิต
วรเทพ เวียง (2558)	ความพึงพอใจต่อตนเอง และต่อสภาพแวดล้อม	มิติความรู้สึกและวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	องค์ประกอบสำคัญ	จุดเน้นเชิงทฤษฎี
Huse & Cumming (1985 อ้างถึงใน อรุณ ศรีระยับ และคณะ, 2563)	8 ด้าน เช่น ค่าตอบแทน, สิ่งแวดล้อม, การพัฒนา, ความมั่นคง, บุรณาการทาง สังคม, ธรรมนุญองค์กร, สมดุลชีวิต, ความภูมิใจ	โครงสร้างองค์กร และความรู้สึก
Meyer & Allen (1991)	ความผูกพันต่อองค์กร 3 มิติ	ผลลัพธ์เชิงทัศนคติ
Herzberg et al. (1959); Locke (1976)	ปัจจัยจูงใจและสุขอนามัย	ความพึงพอใจและ แรงจูงใจภายใน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากอยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และระบบราชการที่เป็นทางการสูง เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้มุ่งเน้นผลกำไร หากแต่เน้นประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการให้บริการเพื่อประโยชน์สาธารณะ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2560) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและแรงจูงใจ ตลอดจนการดูแลวินัยและคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้ ความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ (2558) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง งานที่กล่าวอ้างเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานและนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ โดยตรงกับตัวบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคคลกรเข้ามาทำงาน จนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตัวเองออกจากงานแล้ว และกระบวนการต่างๆ นั้นจะช่วยให้ บุคคลกรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ผลผลิตและประสิทธิภาพที่มีคุณภาพ และบรรลุ วัตถุประสงค์ของตัวบุคลากรเอง เช่น ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น ความมั่นคงในอาชีพการงาน เป็นต้น

มอนดี้ (Mondy, 2008 อ้างถึงใน วิไลลักษณ์ ชาวสะอาด, 2567) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง บุคคลต่างๆ ในองค์กรที่ได้รับบริการส่งเสริมสนับสนุนโดยได้ แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 5 ด้านหลัก ของ HR system ได้แก่ ด้านการจัดการส่วนบุคคล (staffing) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ด้านค่าตอบแทน (compensation) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) และด้านพนักงานและ แรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relations)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกภาคส่วนราชการต้องเป็นไปภายใต้หลักการ 5 ประการ คือ (1) หลักคุณธรรม (Merit Based) เป็นหลักที่เกี่ยวข้องกับด้านศีลธรรม จริยธรรม ตามศาสนา ซึ่งมีคุณประโยชน์ และความจำเป็นที่จะต้องมีการจรรยาบรรณเป็นเครื่องมือควบคุม กำกับด้วย

วันชัย มีชาติ (2552) กล่าวถึง หลักคุณธรรมซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณธรรม (Merit System) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ไว้ว่า หลักคุณธรรมนี้ต้องประกอบด้วย หลักความ เสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพ และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (2) หลักการกระจายอำนาจ (Human Resource Decentralization) มีการมอบ อำนาจและกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ส่วนราชการและจังหวัดมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวรวดเร็วเหมาะสมกับภารกิจในแต่ละพื้นที่ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการและ จังหวัด (3) หลักผลงาน (Performance Based) ต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีอำนาจ จำแนกผลงาน และมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้พิจารณาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายได้อย่าง เป็นธรรม (4) หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (HRM Flexibility) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสวัสดิการที่ อำนวยความสะดวกสบายพอควร สมดุลกับชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้าตามโอกาสที่เสมอภาค และ (5) หลักสมรรถนะ (Competency Based) เป็นกรอบการปฏิบัติเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้งโยกย้ายบุคคลให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิผล ซึ่งใน การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเหมาะสมในการกำหนดสมรรถนะ รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามต้องการอีกด้วย

ความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ

คุณภาพชีวิตกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่และความทุ่มเทของบุคลากร John P. Meyer และ Natalie J. Allen (1991) อธิบายว่า ความผูกพันเกิดจากประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ทั้งในมิติความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และความผูกพันเชิงต่อเนื่อง โดยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทำหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการยอมรับค่านิยมร่วม โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐระดับพื้นที่ที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องของบุคลากรและความรู้เชิงบริบท อย่างไรก็ตาม ในเชิงทฤษฎีมีข้อถกเถียงจากมุมมองวิพากษ์ระบบราชการที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Max Weber ซึ่งมองว่าระบบราชการมีลักษณะเน้นกฎระเบียบ ลำดับชั้น และความเป็นทางการสูง โครงสร้างดังกล่าวอาจจำกัดความยืดหยุ่นและความรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากร ส่งผลให้ QWL ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ แม้องค์กรจะพยายามส่งเสริมกิจกรรมด้านสวัสดิการหรือการมีส่วนร่วมก็ตาม ข้อถกเถียงนี้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างความผูกพันผ่าน QWL จำเป็นต้องพิจารณาปรับโครงสร้างอำนาจและวัฒนธรรมองค์การควบคู่กัน ไม่ใช่เพียงดำเนินมาตรการเชิงสวัสดิการเท่านั้น

คุณภาพชีวิตกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพการทำงานมีความเป็นธรรม ปลอดภัย และเอื้อต่อการพัฒนา ย่อมเกิดแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในการทำงาน โดย Frederick Herzberg และคณะ (1959) เสนอทฤษฎีสองปัจจัยที่แยกปัจจัยจูงใจออกจากปัจจัยค้ำจุน ขณะที่ Edwin A. Locke (1976) เน้นบทบาทของการรับรู้คุณค่าและการบรรลุเป้าหมายงาน ในบริบทภาครัฐ QWL จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยชดเชยข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานบริการสาธารณะ

กระนั้น แนวคิดเชิงวิพากษ์บางส่วนตั้งคำถามว่า QWL อาจถูกใช้เป็น “กลไกเชิงวาทกรรม” เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและความพึงพอใจ โดยไม่แก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ภาระงานที่เกินกำลัง การขาดอัตรากำลัง หรือระบบประเมินผลที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ หากองค์กรยังคงรักษาระบบบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่าง (top-down) อย่างเข้มข้น การส่งเสริม QWL อาจให้ผลเพียงระยะสั้นและไม่ยั่งยืน

คุณภาพชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ บุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็มีสมาธิ ความรอบคอบ และทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพการให้บริการประชาชนเพิ่มขึ้น George A. Boyne (2002) และ Peter Warr (2007) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานกับผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อถกเถียงทางทฤษฎีในสายการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มักให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณและความคุ้มค่า (efficiency) เป็นหลัก ซึ่งอาจมอง QWL เป็นต้นทุนมากกว่าการลงทุน ในทางกลับกัน แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์เชิงคุณค่า (public value) เห็นว่า QWL เป็นทุนมนุษย์ที่สร้างความยั่งยืนของผลลัพธ์ระยะยาว ดังนั้น QWL จึงควรถูกมองไม่เพียงเป็นเครื่องมือสร้างความพึงพอใจของบุคลากร แต่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการบริหาร และคุณภาพการให้บริการสาธารณะเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น การพิจารณาข้อถกเถียงเหล่านี้ทำให้เห็นว่า ความเชื่อมโยงระหว่าง QWL กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง หากแต่เป็นพลวัตที่ขึ้นอยู่กับบริบทเชิงโครงสร้าง อำนาจ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งต้องได้รับการจัดการอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระดับองค์กรและสังคม

ผลการศึกษาแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ พบว่า QWL เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานระดับพื้นที่ซึ่งมีภารกิจใกล้ชิดกับประชาชนและดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร โครงสร้าง และกฎระเบียบ QWL จึงมิใช่มาตรการด้านสวัสดิการในเชิงสังคมเท่านั้น หากแต่เป็นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์กร

ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ชี้ว่า QWL ครอบคลุมทั้งมิติด้านโครงสร้างการทำงานและมิติด้านจิตสังคม ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนการรับรู้

คุณค่าและความหมายของงาน องค์ประกอบเหล่านี้มีลักษณะเชื่อมโยงกันและร่วมกันกำหนดประสบการณ์การทำงานของคุณลากรภาครัฐอย่างเป็นองค์รวม ในเชิงผลลัพธ์ วรรณกรรมส่วนใหญ่ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง QWL กับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เมื่อคุณลากรรับรู้ถึงความเป็นธรรม การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการพัฒนา ย่อมเกิดแรงจูงใจภายในและทัศนคติเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริการสาธารณะที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบและจิตสำนึกสาธารณะ นอกจากนี้ QWL ยังมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของคุณลากรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับพื้นที่ที่ต้องพึ่งพาความต่อเนื่องและความรู้เชิงบริบทของคุณลากร การละเลย QWL อาจนำไปสู่ความเหนื่อยหน่าย การขาดงาน และการลาออก ซึ่งบั่นทอนคุณภาพการให้บริการและความเชื่อมั่นของประชาชน

โดยสรุป QWL ควรถูกบูรณาการเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ทั้งในด้านการออกแบบงาน การจัดสรรภาระงาน การพัฒนาผู้นำ และระบบประเมินผล เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

สรุป

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การขับเคลื่อนแนวคิดดังกล่าวให้เกิดผลในทางปฏิบัติควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยสามารถจัดกลุ่มข้อเสนอแนะเชิงการบริหารออกเป็น 3 มิติ เพื่อให้เกิดความชัดเจนเชิงยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงเชิงระบบ ดังนี้

1. มิติด้านนโยบายและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

ประการแรก หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นนโยบายหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มิใช่มาตรการเฉพาะกิจ การประกาศนโยบายในระดับผู้บริหารสูงสุดและการสื่อสารอย่างทั่วถึงจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า QWL เชื่อมโยงโดยตรงกับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ต่อมาประการที่สอง ควรบูรณาการแนวคิด QWL เข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบงาน การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาและประเมินผลบุคลากร ไปจนถึงระบบรางวัลและการยกย่อง เพื่อให้ QWL เป็นส่วนหนึ่งของ “ระบบปกติ” ขององค์กร

และประการที่สาม ควรเชื่อมโยงนโยบาย QWL กับเป้าหมายการยกระดับคุณภาพบริการประชาชนอย่างชัดเจน โดยสื่อสารให้เห็นว่า การดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรคือการลงทุนเพื่อผลลัพธ์สาธารณะและความเชื่อมั่นของประชาชน

2. มิติด้านกระบวนการทำงานและสภาพแวดล้อม

ในระดับปฏิบัติ หน่วยงานควรทบทวนและปรับปรุงการออกแบบงานและการบริหารภาระงานให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนงาน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น ควบคู่กับการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาวะ ทั้งด้านกายภาพและจิตใจ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนจำนวนมาก นอกจากนี้ ควรจัดให้มีระบบประเมินและติดตามระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างต่อเนื่องผ่านการสำรวจหรือกลไกสะท้อนความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาปรับปรุงการบริหารอย่างตรงจุดและโปร่งใส

3. มิติด้านจิตวิทยา ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม

ผู้นำและหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์การทำงานของบุคลากร จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนที่เน้นการรับฟัง การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการบริหารภาระงานอย่างเป็นธรรม ควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร ภายใต้ข้อจำกัดด้านค่าตอบแทนของภาครัฐ การพัฒนาระบบแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องเชิงคุณค่า โอกาสพัฒนา และการมอบหมายงานที่มีความหมาย จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความภาคภูมิใจในการทำงาน

ดังนั้น การยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เป็นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ จำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นเชิงนโยบาย การบูรณาการเชิงระบบ และการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หากหน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการบริหารดังกล่าวไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐินี ใจเบิกบาน. (2562). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเก็บค่าผ่านทางพิเศษในสายทางพิเศษเฉลิมมหานคร. ใน *รายงานการวิจัย*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัทธดนย์ ดนยรักษ์ นนทกะตระกูล. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันของข้าราชการกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน. ใน *การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พีรดาว สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี นิรินัง. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐในระบบราชการ 4.0. *Journal of Modern Learning Development*, 7(4), 383-395.
- วรเทพ เวียง. (2558). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2552). *ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไลลักษณ์ ขาวสะอาด. (2567). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. เรียกใช้เมื่อ 9 เมษายน 2568 จาก <https://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/24328Dat6k576NskV8t9.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สุภาพพงศ์ เหล่าแสนสุข. (2558). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารการบริหารรัฐกิจ*, 7(2), 45-62.
- อรุณ ศรีระยับ, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี นิรินัง และชาญ ธาระवास. (2563). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(3), 120-131.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *M. D. Dunnette* (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.