

# เอกสารวิชาการ

## เรื่องที่ 1

การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์

โดย

สุวิชญา ทันตะการ

เลขทะเบียนวิชาการ 62(2)-0503-079

สถานที่ดำเนินการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

ระยะเวลาดำเนินการ มิถุนายน 2561 - กรกฎาคม 2562

การเผยแพร่ เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

(<http://person.dld.go.th>) หัวข้อผลงานวิชาการ (KM)

## คำนำ

ปัจจุบันความผูกพันของบุคลากรได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หลากหลายงานวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมุ่งมั่นทุ่มเทร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรก็จะไม่ทุ่มเทร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลเสียก็ย่อมเกิดขึ้นแก่องค์กรนั้นโดยตรง ดังนั้น การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยองค์กรควรมีกระบวนการในการค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน และมีการนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุงนโยบายในการบริหารงานบุคคล สิ่งจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งเกื้อหนุนการทำงานต่าง ๆ

การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อองค์กร และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ โดยการศึกษาใช้เครื่องมือ “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) ที่พัฒนาโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) การศึกษาเก็บข้อมูลจากบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานราชการ ทุกตำแหน่งและทุกระดับ ทั้งที่สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 1,256 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีค่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.78 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) สัดส่วนบุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) ในกรมปศุสัตว์มีจำนวนสูงอย่างเห็นได้ชัด โดยงานวิจัยระดับสากล พบว่า บุคลากรกลุ่มนี้มักจะบั่นทอนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน นำมาซึ่งความเสียหายให้แก่องค์กรมากที่สุด (Gallup, 2555)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ และกรมปศุสัตว์ทำได้ดีแล้ว ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของกรมปศุสัตว์ที่ควรรักษาไว้ ได้แก่ สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และงานที่ทำหาย ในขณะที่ประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรให้ความสำคัญ (เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบฯ ภาพลักษณ์องค์กร และการได้รับการยอมรับนับถือ โดยกรมปศุสัตว์ควรพิจารณาใช้ผลการศึกษานี้ในการบริหารจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็ง เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ อันจะส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความพร้อม มุ่งมั่น และทุ่มเททำงานเพื่อกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกรมปศุสัตว์เพื่อทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

# สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ .....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>7</b>
ความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร.....	7
ระดับความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์ขององค์กร.....	8
ประเภทของบุคลากรตามความผูกพันต่อองค์กร .....	9
การประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร .....	10
ข้อมูลจำนวนบุคลากรกรมปศุสัตว์.....	11
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....</b>	<b>13</b>
การเก็บรวบรวมข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง .....	13
เครื่องมือรวบรวมข้อมูล .....	13
การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม.....	15
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	15
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา .....</b>	<b>17</b>
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	17
ระดับความผูกพันโดยภาพรวมของบุคลากรกรมปศุสัตว์ .....	19
สัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ตามระดับความผูกพัน.....	20
ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ .....	21

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (เรียงจากมากไปหาน้อย) .....	22
ประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรให้ความสำคัญ .....	23
<b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>24</b>
อภิปรายผลการศึกษา .....	25
สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ .....	36
การนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร .....	38
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	39
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>40</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>42</b>
ระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์.....	42
ระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ .....	42
ระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในแต่ละข้อคำถาม .....	43
ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านต่าง ๆ กับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ (ค่า Emo-meter).....	45
แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ .....	46
ข้อมูลประกอบการแปลผลแบบสอบถาม.....	52
ตาราง Published Tables โดย Glenn D. Israel .....	55

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา.....4
ภาพที่ 2	แผนภูมิแสดงระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์.....19
ภาพที่ 3	แผนภูมิแสดงสัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ตามระดับความผูกพัน.....20
ภาพที่ 4	แผนภูมิแสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ.....21
ภาพที่ 5	แผนภูมิแสดงระดับความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละประเด็น.....23

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	ตารางแสดงจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ ปีงบประมาณ 2561.....	11
ตารางที่ 2	ตารางแสดงจำนวนข้าราชการตามประเภทตำแหน่งและระดับ ปีงบประมาณ 2561.....	11
ตารางที่ 3	ตารางแสดงจำนวนพนักงานราชการตามประเภทกลุ่มงาน ปีงบประมาณ 2561.....	12
ตารางที่ 4	ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	18
ตารางที่ 5	ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations Coefficient) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพัน.....	22

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาครัฐไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้สามารถก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” และทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนากรอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ขึ้น โดยหนึ่งในประเด็นสำคัญได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ซึ่งแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ระบุว่า บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ผูกพันต่อองค์กร และมีจิตบริการ อีกทั้งในแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 – 2565 ได้กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 7 ความว่า กรมปศุสัตว์จะต้องยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรให้เป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ องค์กรที่จะเป็นเลิศได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นเลิศ ดังนั้น นอกจากองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้ว องค์กรจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ท่วมเท เสียสละ มีความรักความผูกพันต่อองค์กรด้วย

ในแวดวงวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน ความผูกพันของบุคลากรได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยหลากหลายงานวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร อีกทั้งองค์กรที่บุคลากรมีความผูกพันสูงจะช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน และสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในองค์กรได้อีกด้วย (Harvard Business Review, 2013) นอกจากนี้ Harvard Business Review (2013) ยังพบว่า ความผูกพันของบุคลากรเป็นหนึ่งในตัวแปรสามอันดับแรกที่ผู้บริหารเชื่อว่าจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รองมาจากการให้บริการที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน การศึกษาพบว่า บุคลากรที่ไม่ผูกพันกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่มักจะทำงานผิดพลาด (Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006, p. 28) ไม่ใส่ใจผู้รับบริการ ทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการขององค์กรน้อยลง ซึ่งส่งผลต่อผลกำไรขององค์กร (Tower, 2003) นอกจากนี้บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำยังสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับ

องค์การได้น้อย และมีแนวโน้มที่จะไม่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย (Krueger & Killham, 2007) ด้วยเหตุผลนี้ หลายองค์การจึงหันมาสนใจศึกษาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการวางนโยบายการบริหารงานบุคคล เพื่อขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพองค์การสู่การแข่งขันอย่างไร้ขีดจำกัดในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม การสำรวจความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) นั้นมักจะถูกสับสนกับการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร (Job Satisfaction) ซึ่ง Macey และ Schneider (2008) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าความพึงพอใจของบุคลากรจะมีมิติที่สัมพันธ์กันเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร แต่สภาวะความพึงพอใจของบุคลากรนั้นจะเน้นความหมายในแง่ของความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร โดยไม่ได้รวมถึงความรู้สึกมีพลัง ความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์การดังเช่นความหมายของสภาวะความผูกพันของบุคลากร ดังนั้น บุคลากรที่รู้สึกพึงพอใจในงานอาจไม่จำเป็นต้องมีความรู้สึกผูกพันก็ได้ ความพึงพอใจของบุคลากรจึงอาจรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์การได้ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรคนนั้นจะมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์การหรือสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพียงใด

ดังนั้น ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรให้ความสนใจ แต่การสร้างความผูกพันของบุคลากรจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพความผูกพันของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกับความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดสภาวะความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ผู้ศึกษาเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อองค์การ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับกรมปศุสัตว์ อันจะส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความพร้อม มีความมุ่งมั่น และทุ่มเททำงานเพื่อกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกรมปศุสัตว์ให้ทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อองค์การ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์



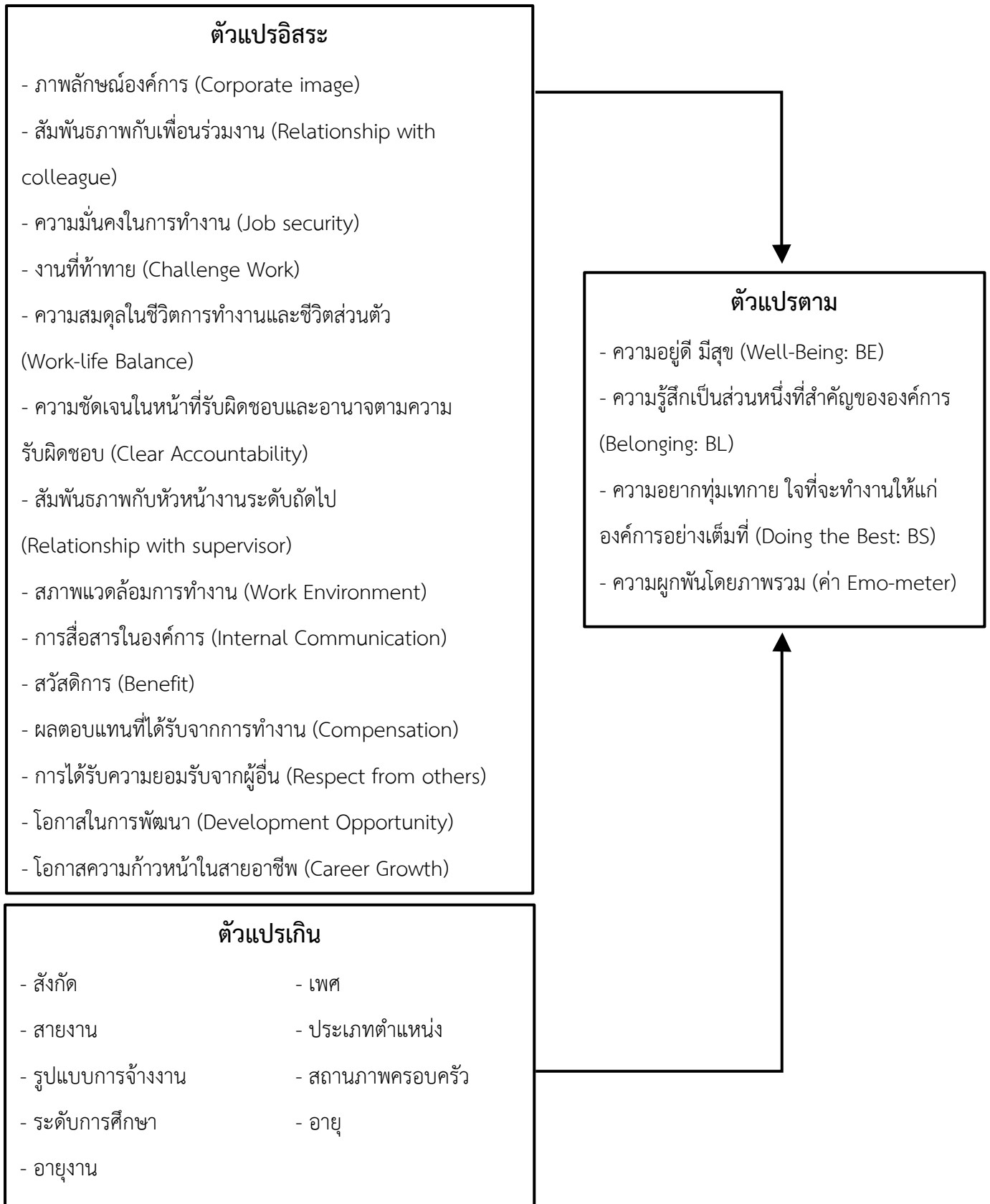
## ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มีกลุ่มเป้าหมายคือ บุคลากรกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยข้าราชการ และพนักงานราชการ ทุกตำแหน่งและทุกระดับ ทั้งที่สังกัดในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ มีการคาดคะเนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Published Tables (Israel, 2003) พบว่า ขนาดประชากร 10,000 คน ที่ค่าความเชื่อมั่น 95% และค่าความแม่นยำที่  $\pm 3\%$  จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 1,000 คน โดยการศึกษานี้ มีกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วม จำนวน 1,256 คน มีตัวแปรที่ใช้ศึกษาดังนี้

1. ตัวแปรตาม (Dependent variable) จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: BE) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร (Belonging: BL) ความอยากทุ่มเทกาย ใจที่จะทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ (Doing the Best: BS) และความผูกพันโดยภาพรวม (ค่า Emo-meter)

2. ตัวแปรอิสระ (Independent variable) จำนวน 14 ตัวแปร ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague) ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) งานที่ท้าทาย (Challenge Work) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability) สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) สวัสดิการ (Benefit) ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation) การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others) โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity) และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth)

3. ตัวแปรเกิน (Extraneous variable) จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ สังกัด (ส่วนกลาง, ส่วนภูมิภาค) เพศ (หญิง, ชาย) สายงาน (สายงานหลัก, สายงานสนับสนุน) ประเภทตำแหน่ง (อำนวยการขึ้นไป, วิชาการ, ทั่วไป) รูปแบบการจ้างงาน (ข้าราชการ, พนักงานราชการ) สถานภาพครอบครัว (โสด, สมรสมีบุตร, สมรสไม่มีบุตร, หย่าร้าง, แยกกันอยู่, หม้าย) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า, ปริญญาโท, ปริญญาเอก) อายุ (ปี) อายุงาน (ปี) ซึ่งตัวแปรเกินนี้อาจมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ทำให้ข้อสรุปของการศึกษา อาจเกิดความคลาดเคลื่อนเพราะผลการศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียว ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำตัวแปรเกินดังกล่าวมาศึกษาร่วมด้วย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกได้รับการดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และอยากทุ่มเทกาย ใจที่จะทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่
2. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) หมายถึง การที่บุคลากรในกรมปศุสัตว์รับรู้ ว่า บุคลากรคนอื่น ๆ ยึดถือคุณธรรมในการทำงานอยู่เสมอ มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก และได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม
3. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่น มีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน ให้คำแนะนำและปรึกษาได้ และจะได้รับการให้อภัยจากเพื่อนร่วมงานหากเกิดความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจ
4. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่าสามารถฝากอนาคตในการทำงานไว้กับกรมปศุสัตว์ได้ รู้สึกมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ในกรมปศุสัตว์ได้อีกนาน และรู้สึกว่าการทำงานที่กรมปศุสัตว์มีความมั่นคง
5. งานที่ท้าทาย (Challenge Work) หมายถึง การที่บุคลากรได้ทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถหลายด้านเพื่อทำงานให้สำเร็จ การได้รับมอบหมายงานที่มีความยาก มีความท้าทาย มีความน่าสนใจและมีความหลากหลายอยู่เสมอ
6. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกได้รับมอบหมายเหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงการทำงานแล้ว
7. ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability) หมายถึง การที่บุคลากรรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน มีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ
8. สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการดูแลเอาใจใส่ความอยู่ดีมีสุข และการได้รับการสอนงานและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาระดับต้น รวมไปถึงการสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นเพื่อปรึกษาปัญหาในการทำงาน
9. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) หมายถึง การที่บุคลากรมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ เพียงพอต่อการทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อินเทอร์เน็ต และรถรับส่งในการเดินทางไปนอกสถานที่ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีระบบและขั้นตอนการทำงานที่ออกแบบมาเพื่อป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
10. การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่ากรมปศุสัตว์มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ฉับอย่างชัดเจนและทันเวลา บุคลากรได้รับทราบความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และกรมปศุสัตว์มีการสื่อสารหรือรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

11. สวัสดิการ (Benefit) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับสวัสดิการตรงกับความต้องการ รู้สึกเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

12. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรม เหมาะสมกับกำลังและความสามารถที่ฉันใช้ในการทำงาน และมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

13. การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others) หมายถึง การที่ความคิดเห็นของบุคลากรมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานระดับถัดไปและเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญ และได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถและผลงาน

14. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถขอไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ได้ตามความเหมาะสม บุคลากรได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และได้รับโอกาสในการเลือกรูปแบบ/ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

15. โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) หมายถึง การที่บุคลากรมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง บุคลากรมีความรู้สึกว่าการอุปสรรคเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ตนเองได้เลื่อนระดับตำแหน่งตามความสามารถ และได้เลื่อนระดับตำแหน่งเมื่อมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ผลผลิต (Output)

กรมปศุสัตว์ทราบระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อกรมปศุสัตว์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์

### ผลลัพธ์ (Outcome)

กรมปศุสัตว์สามารถวางแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรของกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ผลกระทบ (Impact)

บุคลากรกรมปศุสัตว์ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อัตราการสูญเสียบุคลากรลดลง บุคลากรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เพิ่มขึ้น และอัตราการขาดงานของบุคลากรลดลง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาและรวบรวมตามรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
2. ระดับความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์ขององค์กร
3. ประเภทของบุคลากรตามความผูกพันต่อองค์กร
4. การประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
5. ข้อมูลจำนวนบุคลากรกรมปศุสัตว์

#### ความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีผู้สนใจศึกษาและให้นิยามความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไว้มากมาย สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

Wellins and Concelman (2005) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรว่า คือ “ความมุ่งมั่น ความจงรักภักดี ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และการสร้างผลงานให้แก่องค์กร”

Kahn (1990, 1992) กล่าวว่า “ความผูกพันของบุคลากร คือ การที่บุคลากรรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดกำลังความสามารถ”

Macy (2008) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมความหมายของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และได้แบ่งองค์ประกอบนิยามความหมายของความผูกพันที่มักถูกนำมาใช้อ้างอิงทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ 1) สภาวะความรู้สึกทางจิตใจ เช่น ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกมุ่งมั่น ความรู้สึกยึดติด เป็นต้น 2) พฤติกรรมการทำงาน เช่น ความทุ่มเท หรือพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น 3) สภาวะทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น อารมณ์เชิงบวกในการทำงาน เป็นต้น

การสำรวจความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) นั้น มักจะถูกสับสนกับการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร (Job Satisfaction) ซึ่ง Macey และ Schneider (2008) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าความพึงพอใจของบุคลากรจะมีโน้ตชนพื้นฐานเดียวกับความผูกพันของบุคลากร แต่สภาวะความพึงพอใจของบุคลากรนั้นจะเน้นความหมายในแง่ของความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร โดยไม่ได้รวมถึงความรู้สึกมีพลัง ความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กรดังเช่นความหมายของสภาวะความผูกพันของบุคลากร ดังนั้นบุคลากรที่รู้สึกพึงพอใจในงานอาจไม่จำเป็นต้องมีความรู้สึกผูกพันก็ได้ ความพึงพอใจของบุคลากรจึงอาจรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรคนนั้นจะมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กรหรือสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพียงใด

โดยจากการศึกษาความหมายของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การจากหลากหลายงานวิจัย พบว่า มีการให้นิยามความหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ควรประกอบไปด้วยปัจจัยหลักๆ ได้แก่ ปัจจัยความยึดติดกับองค์การที่ทำงานอยู่ ปัจจัยความรู้สึกเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำ และปัจจัยความพึงพอใจและมีอารมณ์เชิงบวกกับงาน ความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่ใช้ในการศึกษานี้ สอดคล้องกับการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น โดยอ้างอิงจากเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคลสำหรับวัดความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาล ที่เรียกว่า “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากรที่มีมาตรฐาน ให้สามารถใช้งานได้จริงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยความหมายของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่ใช้ในการศึกษานี้ สามารถจำกัดความหมายด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: W) หมายถึง บุคลากรรู้สึกได้รับการดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี ทำให้อยากที่จะอยู่องค์การนี้ไปอีกนาน
2. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging: B) หมายถึง บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้
3. ความอยากทุ่มเทกาย ใจที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) หมายถึง บุคลากรอยากทำงาน และตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2557)

### ระดับความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์ขององค์การ

ปัจจุบันความผูกพันของบุคลากรได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยหลากหลายงานวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์การ อีกทั้งองค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูงจะช่วยให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน และสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในองค์การได้อีกด้วย (Harvard Business Review, 2013) นอกจากนี้ Harvard Business Review (2013) ยังพบว่า ความผูกพันของบุคลากรเป็นหนึ่งในตัวแปรสามอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารเชื่อว่าจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รองมาจากการให้บริการที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลนี้ หลากหลายองค์กรจึงหันมาสนใจศึกษาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการวางนโยบายการบริหารงานบุคคล เพื่อขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพองค์การสู่การแข่งขันอย่างไร้ขีดจำกัดในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในปี พ.ศ. 2559 บริษัท Gallup ได้ทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยระดับโลกในแวดวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกว่า 1,000 ชิ้น พบว่า เมื่อเปรียบเทียบบุคลากรที่มีระดับความผูกพันสูงกับบุคลากรที่มีระดับความผูกพันต่ำ จะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

- ความจงรักภักดีของลูกค้า แตกต่างกัน 10%
- ผลกำไรขององค์กร แตกต่างกัน 21%
- ยอดขายสินค้า แตกต่างกัน 20%
- ยอดการผลิตสินค้า แตกต่างกัน 17%
- อัตราการลาออก (ในบริษัทที่มีอัตราการลาออกต่อปีมากกว่า 40%) แตกต่างกัน 24%
- อัตราการลาออก (ในบริษัทที่มีอัตราการลาออกต่อปีน้อยกว่า 40%) แตกต่างกัน 59%
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติงาน แตกต่างกัน 70%
- อัตราการลักขโมย/ยักยอกสินค้าโดยพนักงาน แตกต่างกัน 28%
- อัตราการขาดงาน แตกต่างกัน 41%
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุในผู้ป่วย (สำหรับสายการแพทย์) แตกต่างกัน 58%
- คุณภาพของสินค้า แตกต่างกัน 40%

### ประเภทของบุคลากรตามความผูกพันต่อองค์กร

ในปี พ.ศ. 2555 บริษัท Gallup ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรโดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จำนวน 1.4 ล้านคน ผลการศึกษานี้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยบริษัท Gallup แบ่งประเภทบุคลากรจากระดับความผูกพันออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งเครื่องมือ Emo-meter ที่ใช้ในการศึกษานี้ก็ได้แบ่งประเภทบุคลากรในรูปแบบเดียวกัน ดังนี้

**1. บุคลากรที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees)** หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหล และกระตือรือร้น พร้อมทำงานเพิ่มเติมนอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบ บุคลากรกลุ่มนี้จะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจเพื่อพัฒนาองค์กร และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้า

**2. บุคลากรที่อยู่ไปวัน ๆ (Not Engaged Employees)** หมายถึง บุคลากรที่มาทำงานกับองค์กรแบบเช้าชาม เย็นชาม บุคลากรกลุ่มนี้มักมาทำงานและกลับบ้านตรงตามเวลาที่กำหนด แต่ทำงานอย่างไร้พลัง และไร้ความกระตือรือร้น และมักจะไม่อาสาทำงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบ

**3. บุคลากรที่มีมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees)** หมายถึง บุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงาน และความรู้สึกดังกล่าวออกมาทางคำพูด ทัศนคติ และการกระทำ ซึ่งมักจะบ่อน

ทำลายความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและบุคลากรที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees) บุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรมากที่สุด

จากฐานข้อมูลของบริษัท Gallup ระหว่างปี พ.ศ. 2557 – 2559 พบว่า บุคลากรจากบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก ที่อยู่ด้วยรักผูกพัน (Engaged Employees) คิดเป็น 15% บุคลากรที่อยู่ไปวัน ๆ (Not Engaged Employees) คิดเป็น 67% และบุคลากรที่มีมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) คิดเป็น 18% ของบุคลากรทั้งหมด อย่างไรก็ตาม จากการติดตามระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ระยะเวลา กว่า 50,000 คน พบว่าระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรกว่า 28% สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา (Aon Hewitt, 2015)

### การประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

การประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมีวิธีการและตัววัดหลากหลาย สามารถเลือกใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กรได้ โดยองค์กรอาจเลือกประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้สถิติที่องค์กรมีอยู่แล้ว เช่น อัตราการลาออก อัตราการขาดงาน จำนวนการร้องทุกข์ จำนวนอุบัติเหตุ/ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือองค์กรสามารถประเมินความผูกพันได้โดยการใช้แบบสอบถาม อย่างไรก็ตาม แบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรได้ถูกพัฒนาขึ้นมากมาย มีตัววัดแตกต่างกันตามการให้ความหมายและคำจำกัดความของความผูกพัน (จิระประภา อัครบวร และคณะ, 2557)

จากการศึกษาวิธีการสำรวจระดับความผูกพันที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐ พบว่า หน่วยงานภาครัฐนิยมสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ซึ่งแต่ละหน่วยงานใช้รูปแบบข้อความคำถามในการวัดระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว และมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการตอบแบบสอบถามค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจมีผลต่อค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ทำให้การศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรของแต่ละหน่วยงานอาจไม่สามารถนำค่าที่ได้มาเปรียบเทียบกันได้

อย่างไรก็ดี ในปี 2557 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้นำเสนอโครงการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) สำหรับวัดความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาลขึ้น โดยได้ทดลองศึกษากับบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ จำนวน 7,474 คน เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากรที่มีมาตรฐาน สามารถใช้งานได้จริงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยข้อความคำถามในเครื่องมือ Emo-meter ที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นข้อความที่ใช้วัดระดับความอยู่ดี มีสุข และผูกพันของบุคลากร จำนวน 9 ข้อ ครอบคลุม 3 อากาณสำคัญ คือ ความอยู่ดีมีสุข ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และความอยากทุ่มเทกาย ใจ ในการทำงาน และเป็นข้อความที่ใช้วัดระดับการรับรู้ต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร จำนวน 42 ข้อ ครอบคลุม 14 ปัจจัย ได้แก่ ภาพลักษณ์



องค์กร สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน งานที่ท้าทาย ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน ระดับถัดไป สภาพแวดล้อมการทำงาน การสื่อสารในองค์กร สวัสดิการ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น โอกาสในการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งการศึกษาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อกรมปศุสัตว์ครั้งนี้ได้นำเครื่องมือวิจัยองค์กรระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) ดังกล่าวมาใช้

### ข้อมูลจำนวนบุคลากรกรมปศุสัตว์

การศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการ และพนักงานราชการ ทุกตำแหน่งและทุกระดับ ทั้งที่สังกัดในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจากข้อมูลอัตราการถือครองตำแหน่งจริง ณ 30 กันยายน 2561 ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2561 ของกรมปศุสัตว์ พบว่า จำนวนข้าราชการและพนักงานราชการมีทั้งสิ้น 9,559 คน แบ่งเป็นข้าราชการ ดังนี้

ประเภท	จำนวน (ราย)
ข้าราชการ	4,219
พนักงานราชการ	5,340
<b>รวม</b>	<b>9,559</b>

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ ปีงบประมาณ 2561

อัตรากำลังข้าราชการประจำปีงบประมาณ 2561 สามารถแบ่งตามประเภทตำแหน่งและระดับได้ ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	จำนวน (ราย)
บริหาร	สูง	1
	ต้น	4
อำนวยการ	สูง	74
	ต้น	15
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	25
	ชำนาญการพิเศษ	548
	ชำนาญการ	577
	ปฏิบัติการ	578
ทั่วไป	อาวุโส	729

ประเภทตำแหน่ง	ระดับ	จำนวน (ราย)
	ชำนาญงาน	1,375
	ปฏิบัติงาน	293
รวม		4,219

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนข้าราชการตามประเภทตำแหน่งและระดับ ปีงบประมาณ 2561

อัตรากำลังพนักงานราชการประจำปีงบประมาณ 2561 จากกองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ สามารถแบ่งตามประเภทกลุ่มงานได้ ดังนี้

ประเภทกลุ่มงาน	จำนวน (ราย)
เชี่ยวชาญเฉพาะ	2
เทคนิคทั่วไป	2,040
บริการ	1,624
บริหารทั่วไป	1,539
วิชาชีพเฉพาะ	135
รวม	5,340

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนพนักงานราชการตามประเภทกลุ่มงาน ปีงบประมาณ 2561

กรมปศุสัตว์เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก มีสำนักงานตั้งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย มีความหลากหลายทั้งด้านวิชาชีพ รูปแบบการจ้างงาน ระดับ และตำแหน่งของบุคลากร จึงนับเป็นความท้าทายของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกรักอยู่ดี มีสุข รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้ อันจะส่งผลให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อองค์กร และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ โดยการศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยเพื่อการสำรวจ (Exploratory Study) เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจตัวแปรและปรากฏการณ์ของตัวแปรเพื่อนำผลมาอธิบายการเกิดของปรากฏการณ์นั้น โดยมุ่งเน้นที่การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Discovery of Relationship Between Variables) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินตนเองผ่านแบบสอบถามดังกล่าว ดังรายละเอียดวิธีการดำเนินการศึกษาต่อไปนี้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snow Ball Sampling) ผ่านการเผยแพร่แบบสอบถามทางแอปพลิเคชันไลน์ไปยังบุคลากรกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยกลุ่มข้าราชการ และกลุ่มพนักงานราชการทุกตำแหน่งและทุกระดับ ทั้งที่สังกัดในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการเผยแพร่แบบสอบถามระหว่างวันที่ 22 – 29 มิถุนายน 2561

ทั้งนี้ มีการคาดคะเนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Published Tables (Israel, 2003) พบว่าขนาดประชากรประมาณ 10,000 คน ที่ค่าความเชื่อมั่น 95% และค่าความแม่นยำที่  $\pm 3\%$  จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 1,000 คน เพื่อให้การอ้างอิงของกลุ่มตัวอย่างไปยังประชากรกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษานี้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรกรมปศุสัตว์เข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่าง และตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 1,256 คน ซึ่งทำให้ผลการศึกษานี้สามารถอ้างอิงไปยังประชากรกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ค่าความเชื่อมั่น 95% และค่าความแม่นยำที่  $\pm 3\%$

#### เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ได้ดัดแปลงมาจากเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) สำหรับวัดความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาล ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีมาตรฐาน สามารถใช้งานได้จริงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยเครื่องมือดังกล่าวได้ผ่านการ

ทดลองศึกษากับบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ จำนวน 7,474 คน โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง สังกัด อายุ อายุงาน สถานภาพครอบครัว รูปแบบการจ้างงาน และระดับการศึกษาสูงสุด โดยข้อคำถามดังกล่าวมีทั้งแบบปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบเติมคำในช่องว่าง ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ อายุงาน และแบบคำถามปลายปิดที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนด ได้แก่ เพศ สังกัด สถานภาพครอบครัว รูปแบบการจ้างงาน และระดับการศึกษาสูงสุด

**ส่วนที่ 2** ประกอบด้วย 51 ข้อคำถาม บนมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5-point Likert Scale) ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ใช้วัดความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร จำนวน 9 ข้อ ครอบคลุม 3 องค์ประกอบ (ตัวแปรตาม) ได้แก่ ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: W) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร (Belonging: B) และความอยากทุ่มเทกาย ใจที่จะทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) และเป็นข้อคำถามที่ใช้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร จำนวน 42 ข้อ ครอบคลุม 14 ปัจจัย (ตัวแปรอิสระ) ได้แก่

1. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)
2. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague)
3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)
4. งานที่ท้าทาย (Challenge Work)
5. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)
6. ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability)
7. สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor)
8. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)
9. การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)
10. สวัสดิการ (Benefit)
11. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation)
12. การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others)
13. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)
14. โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth)

## การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามมาตรฐานที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (HA) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) มีการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณจากโปรแกรมสถิติ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's Alpha Coefficient) ของคำถามที่ใช้วัดความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร จำนวน 9 ข้อ คือ .88 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's Alpha Coefficient) ของคำถามที่ใช้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร จำนวน 42 ข้อ คือ .95 แสดงให้เห็นว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามดังกล่าวอยู่ในระดับสูง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ T-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันของบุคลากร

การแปรผลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยต่างๆ ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่แบบสอบถามกำหนด (Emo – Meter criteria) บนมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 - point Likert Scale) 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1.00 - 2.33	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ หรือ องค์กรควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
คะแนน 2.34 - 3.67	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง หรือ องค์กรควรปรับปรุง
คะแนน 3.68 - 5.00	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับสูง หรือ องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว

การแบ่งประเภทบุคลากรตามระดับความผูกพัน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่แบบสอบถามกำหนด (Emo – Meter criteria) โดยใช้ค่าความผูกพันโดยภาพรวม (ค่า Emo-meter) ซึ่งหาโดยการคำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนนจากข้อคำถามที่ใช้วัดความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร จำนวน 9 ข้อ โดยแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

คะแนน 1.00 - 2.33	บุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees)
คะแนน 2.34 - 3.67	บุคลากรประเภทอยู่ไปวัน ๆ (Not Engaged Employees)
คะแนน 3.68 - 5.00	บุคลากรประเภทอยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees)

การระบุประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรให้ความสำคัญ ค้นหาจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และลำดับคะแนนความคิดเห็นในปัจจุบันแต่ละด้าน เพื่อใช้กำหนดแนวทางการยกระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์อย่างเหมาะสม โดยปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ = ลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรเรียงจากมากไปน้อย - ลำดับคะแนนความคิดเห็นในปัจจุบันแต่ละด้านเรียงจากมากไปน้อย หากมีช่องว่างมาก ปัจจัยนั้นจะเป็นจุดแข็งที่กรมปศุสัตว์ทำได้ดีแล้ว และส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ แต่หากมีช่องว่างน้อย ปัจจัยนั้นจะเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งกรมปศุสัตว์ควรเร่งหาแนวทางพัฒนา

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้มีบุคลากรกรมปศุสัตว์เข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,256 คน โดยมีอายุเฉลี่ย 44.56 ปี และมีอายุราชการเฉลี่ย 18.83 ปี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	880	77.06
หญิง	376	29.94
2. รูปแบบการจ้างงาน		
ข้าราชการ	874	69.59
พนักงานราชการ	382	30.41
3. สังกัด		
ส่วนกลาง	318	25.32
ส่วนภูมิภาค	938	74.68
4. สายงาน		
สายงานหลัก	997	79.38
สายงานสนับสนุน	193	15.37
ไม่สามารถระบุได้	66	5.25
5. ประเภทตำแหน่ง		
อำนวยการขึ้นไป	55	4.38
วิชาการ	368	29.30
ทั่วไป	586	46.66
ไม่สามารถระบุได้	247	19.66
6. สถานภาพครอบครัว		
มีบุตร	730	58.12
ไม่มีบุตร	453	36.07
ไม่สามารถระบุได้	73	5.81

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	136	10.83
ปริญญาตรี	929	73.96
ปริญญาโท	185	14.73
ปริญญาเอก	6	0.48
8. ตำแหน่ง		
บริหาร/ผอ./ปศข./ปศจ.	56	4.46
นายสัตวแพทย์	164	13.06
สัตวแพทย์	160	12.74
หน.กลุ่ม/หน.ด้าน/หรือเทียบเท่า	20	1.59
ปศุสัตว์อำเภอ	162	12.90
นักวิชาการสัตวบาล	90	7.17
เจ้าพนักงานสัตวบาล	335	26.67
นักวิทยาศาสตร์/นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	53	4.22
ผู้ช่วยสัตวบาล/สัตวแพทย์	11	0.88
เจ้าพนักงานธุรการ	55	4.38
อื่นๆ	150	11.93

ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

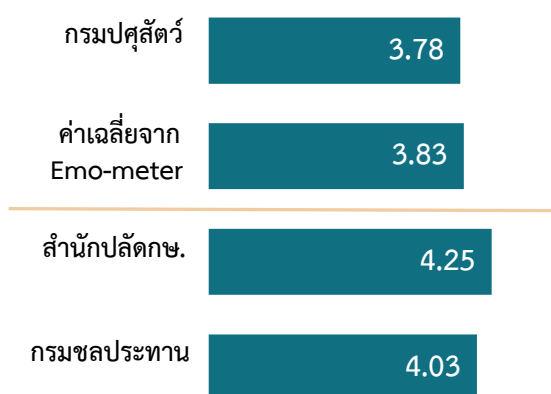


## ระดับความผูกพันโดยภาพรวมของบุคลากรกรมปศุสัตว์

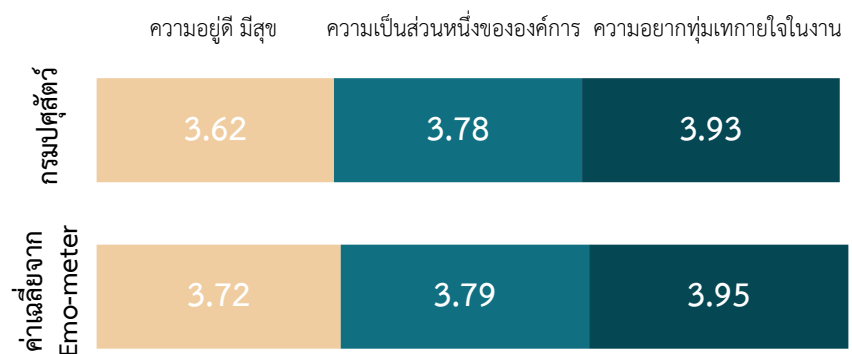
จากการศึกษาบุคลากรกรมปศุสัตว์โดยใช้เกณฑ์ของเครื่องมือ Emo-meter พบว่า บุคลากรมีค่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.78 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) โดยเมื่อแบ่งตามองค์ประกอบของความผูกพันจะเห็นได้ว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being) ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.62) ในขณะที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging: B) (ค่าเฉลี่ย = 3.78) และมีความรู้สึกอยากทุ่มเท ใจที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.93)

เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันที่เก็บได้จากเครื่องมือเดียวกัน (Emo-meter) ซึ่งศึกษาความผูกพันในบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 7,385 ราย นั้น พบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ยังต่ำกว่าบุคลากรสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในทุกด้าน ซึ่งระดับความผูกพันของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขนั้นอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงทั้งหมด ในขณะที่กรมชลประทานรายงานว่า ในปี 2560 บุคลากรมีระดับความผูกพันเฉลี่ย 4.03 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560) และข้อมูลปี 2559 ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รายงานว่า บุคลากรในองค์การมีระดับความผูกพันของบุคลากรเฉลี่ย 4.25 (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561) อย่างไรก็ตาม การศึกษาความผูกพันของกรมชลประทานและสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นั้นไม่ได้ใช้เครื่องมือ Emo-meter จึงอาจไม่สามารถเทียบผลการศึกษาได้ชัดเจน แต่ก็เห็นได้ชัดว่าระดับความผูกพันโดยภาพรวมของกรมปศุสัตว์นั้นมีระดับต่ำกว่าผลการศึกษาขององค์การอื่น ๆ

### ระดับความผูกพันโดยภาพรวม



### ระดับความผูกพันด้านต่างๆ

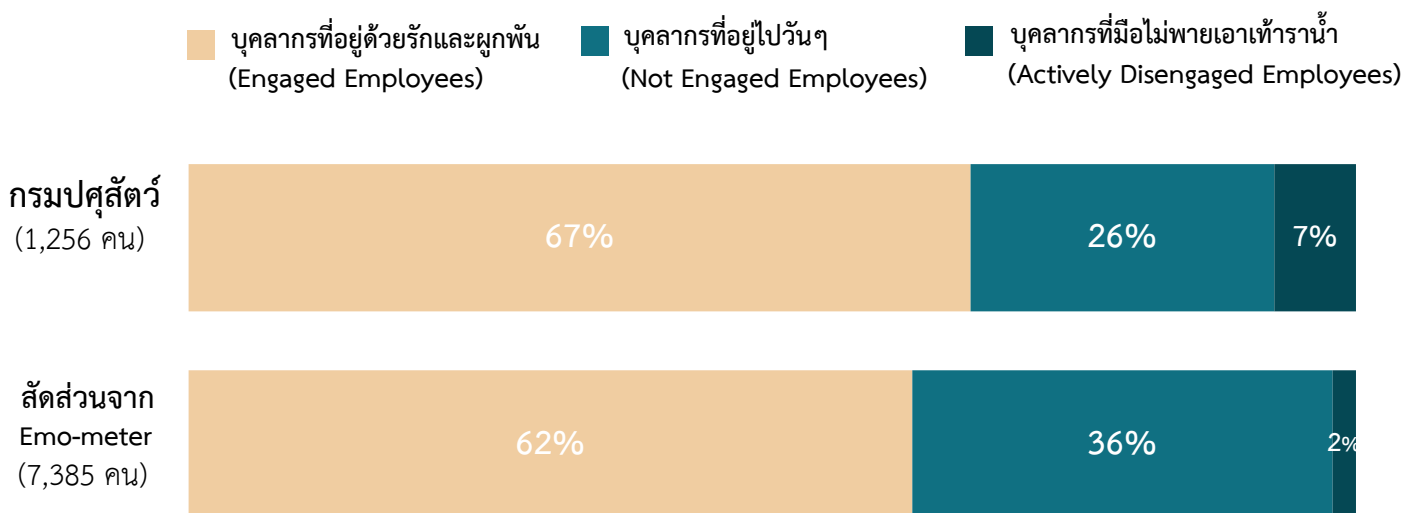


ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์

### สัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ตามระดับความผูกพัน

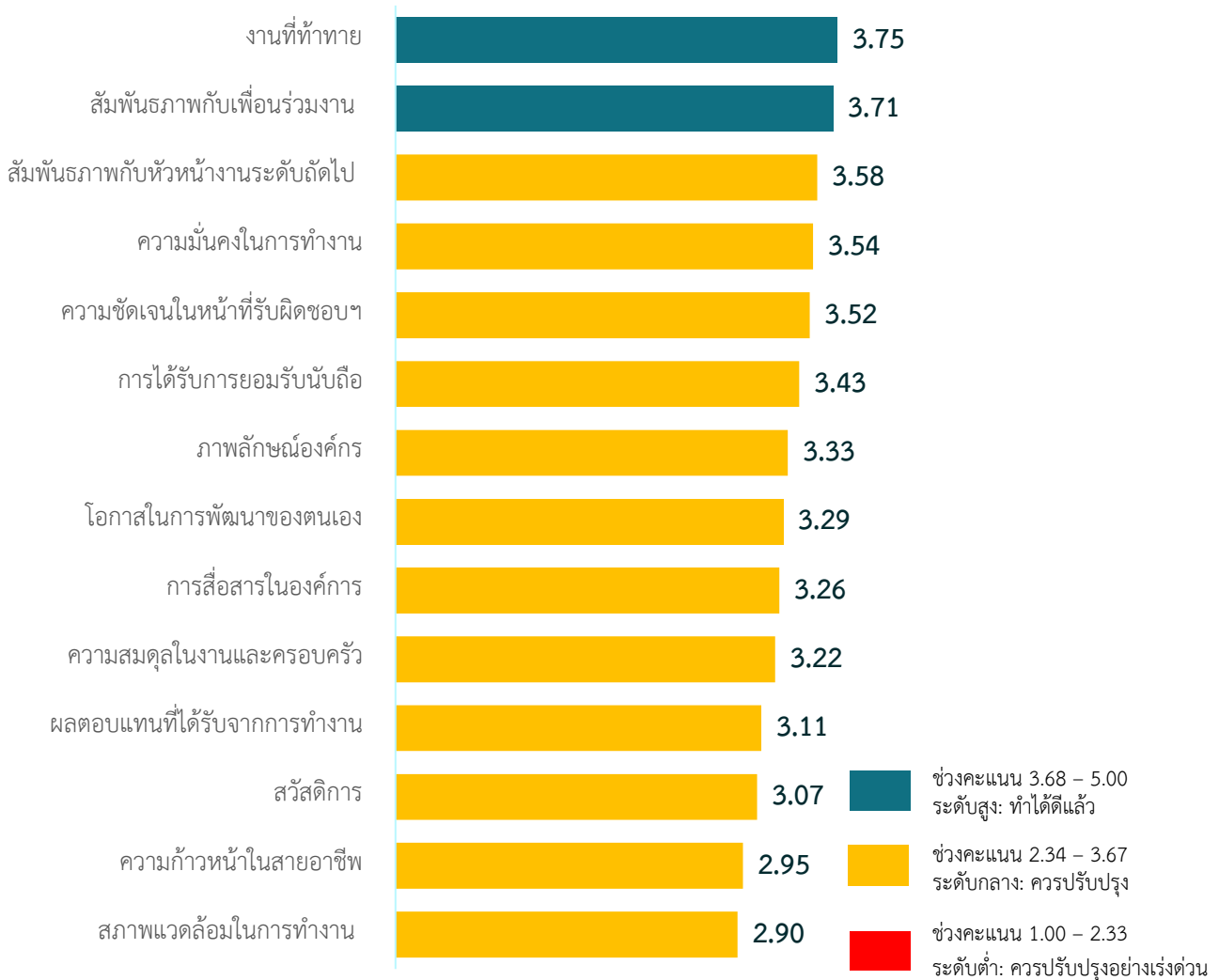
สัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees) หรือมีความผูกพันในระดับสูง คิดเป็น 67% (841 คน) ของบุคลากรทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม ในขณะที่บุคลากรประเภทอยู่ไปวันๆ (Not Engaged Employees) หรือมีความผูกพันในระดับปานกลาง คิดเป็น 26% (327 คน) และบุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) หรือมีความผูกพันในระดับต่ำ คิดเป็น 7% (88 คน) โดยเมื่อเทียบจากข้อมูลขององค์กรอื่น ๆ ที่เก็บจากเครื่องมือ Emo-meter พบว่า สัดส่วนของบุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) ในกรมปศุสัตว์ มีจำนวนสูงกว่าบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขซึ่งมีเพียง 2% เท่านั้น กรมปศุสัตว์จึงต้องเร่งพัฒนาความผูกพันในบุคลากรเพื่อลดสัดส่วนบุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) ในกรมปศุสัตว์ให้ลดลง เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มักจะบั่นทอนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees) นำมาซึ่งความเสียหายให้แก่องค์กรมากที่สุด

### สัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ตามระดับความผูกพัน



ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงสัดส่วนของบุคลากรกรมปศุสัตว์ตามระดับความผูกพัน

## ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ

ในความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์จากการสำรวจ 14 ปัจจัย พบว่า ค่าความคิดเห็นเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ 14 ปัจจัย คือ 3.33 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่ได้รับระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านงานที่ทำหาย และปัจจัยที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

โดยจากทั้งหมด 14 ปัจจัย มีปัจจัยที่ได้รับความคิดเห็นในระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่กรมปศุสัตว์ทำได้ดีแล้วเพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยงานที่ทำหาย และปัจจัยสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ อีก 12 ปัจจัย ได้รับความคิดเห็นในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า กรมปศุสัตว์สามารถพัฒนาปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้นอีกได้ ดังรายละเอียดในภาพที่ 4

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (เรียงจากมากไปหาน้อย)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์วิเคราะห์จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันโดยภาพรวม (ค่า Emo – Meter) กับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแต่ละด้าน พบว่า มีเพียง 9 ปัจจัย (จาก 14 ปัจจัย) เท่านั้นที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ (ตามนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05) ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

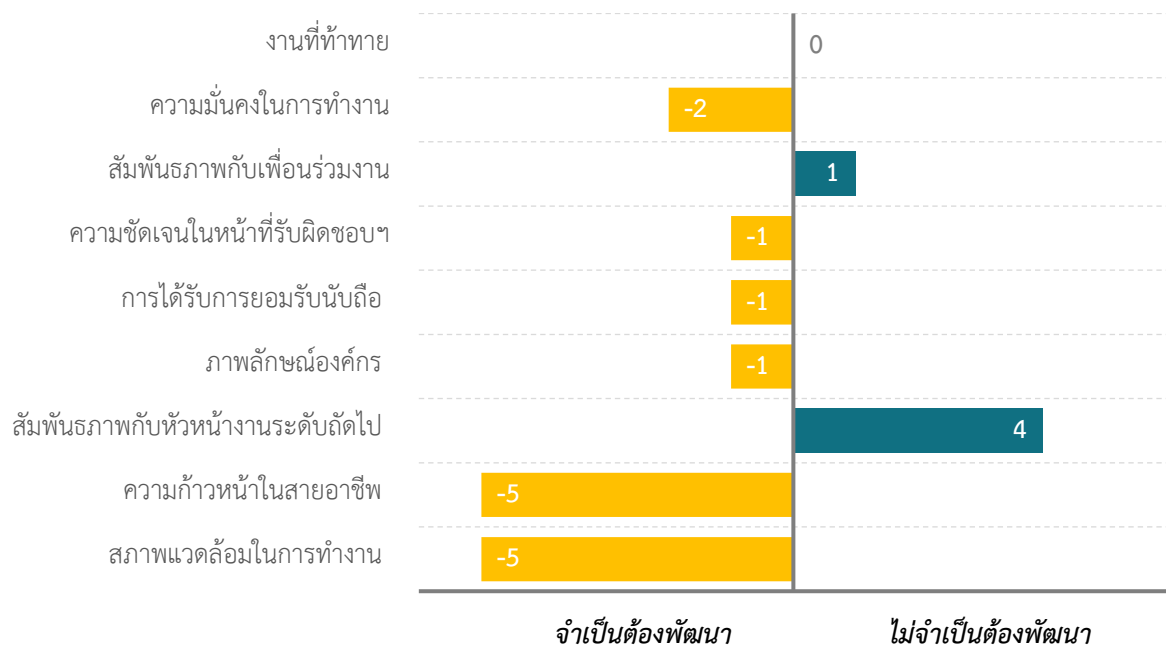
ปัจจัย	นัยสำคัญทางสถิติ	ค่าสัมประสิทธิ์	ลำดับ
		สหสัมพันธ์ (CORRELATIONS COEFFICIENT)	ความสัมพันธ์ (มากไปน้อย)
1. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)	0.00	0.75	6
2. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague)	0.00	0.80	3
3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)	0.00	0.81	2
4. งานที่ท้าทาย (Challenge Work)	0.00	0.84	1
5. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	0.22	0.67	-
6. ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability)	0.00	0.80	4
7. สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor)	0.00	0.75	7
8. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	0.00	0.53	9
9. การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)	0.61	0.73	-
10. สวัสดิการ (Benefit)	0.16	0.59	-
11. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation)	0.42	0.60	-
12. การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others)	0.00	0.78	5
13. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)	0.35	0.67	-
14. โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth)	0.00	0.55	8

**ตารางที่ 5** ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations Coefficient) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน

อย่างไรก็ตาม มี 5 ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ได้แก่ สวัสดิการ (Benefit) ความสมดุลในงานและครอบครัว (Work-life Balance) ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation) การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) และโอกาสในการพัฒนาของตนเอง (Development Opportunity)

## ประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรให้ความสำคัญ

ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ ค้นหาจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และลำดับคะแนนความคิดเห็นในปัจจุบันแต่ละด้าน เพื่อใช้กำหนดแนวทางการยกระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์อย่างเหมาะสม (ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ = ลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรเรียงจากมากไปน้อย - ลำดับคะแนนความคิดเห็นในปัจจุบันแต่ละด้านเรียงจากมากไปน้อย) หากมีช่องว่างมาก ปัจจัยนั้นจะเป็นจุดแข็งที่กรมปศุสัตว์ทำได้ดีแล้ว และส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ แต่หากมีช่องว่างน้อย ปัจจัยนั้นจะเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งกรมปศุสัตว์ควรเร่งหาแนวทางพัฒนา



ภาพที่ 5 แผนภูมิแสดงระดับความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละประเด็น

ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (มากไปน้อย)	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>ความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> <li>ความมั่นคงในการทำงาน</li> <li>ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ</li> <li>ภาพลักษณ์องค์กร</li> <li>การได้รับการยอมรับนับถือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัมพันธ์ภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป</li> <li>สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>งานที่ทำหาย</li> </ul>

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อองค์กร และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ โดยการศึกษาใช้เครื่องมือจาก “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) ที่พัฒนาโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) มาดัดแปลงเป็นแบบสอบถามออนไลน์ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบเติมคำในช่องว่าง และคำถามปลายปิดที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามตัวเลือกที่กำหนด และส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่ใช้วัดความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร และใช้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมจำนวน 51 ข้อ บนมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (5-point Likert Scale)

การศึกษาเก็บข้อมูลจากบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ และพนักงานราชการ ทุกตำแหน่งและทุกระดับ ทั้งที่สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 1,256 คน มีการเผยแพร่แบบสอบถาม ระหว่างวันที่ 22 – 29 มิถุนายน 2561 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ T-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันของบุคลากร

จากผลการศึกษาสามารถสรุปประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรให้ความสำคัญได้ ดังนี้

1. ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของกรมปศุสัตว์ เป็นประเด็นที่กรมปศุสัตว์ควรเร่งหาแนวทางพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อกรมปศุสัตว์มากยิ่งขึ้น มี 6 ประเด็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบฯ ภาพลักษณ์องค์กร และการได้รับการยอมรับนับถือ
2. ประเด็นที่เป็นจุดแข็งของกรมปศุสัตว์ เป็นประเด็นที่กรมปศุสัตว์ทำได้ดีแล้ว กรมปศุสัตว์จึงควรรหาแนวทางในการรักษาจุดแข็งนี้เอาไว้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์โดยตรง มี 3 ประเด็น ได้แก่ สมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป สมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และงานที่ทำหลาย ๆ งานวิจัย มี 1 ประเด็น ได้แก่ การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง
3. ประเด็นที่น่าสนใจ เป็นประเด็นที่ไม่ส่งผลกับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งขัดแย้งกับ

## อภิปรายผลการศึกษา

### 1. ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของกรมปศุสัตว์

#### สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WORK ENVIRONMENT)

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) แต่ไม่พบว่า ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) แต่อย่างไร โดยสรุปประเด็นสำคัญที่พบได้ดังนี้

- บุคลากรกรมปศุสัตว์ที่สังกัดส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็น认为自己ได้รับเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ไม่เพียงพอต่อการทำงาน เมื่อเทียบกับบุคลากรสังกัดส่วนกลางอย่างชัดเจน
- ผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าการปศุสัตว์ออกแบบระบบและขั้นตอนการทำงานมาเพื่อป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในขณะที่บุคลากรที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น (เช่น หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย หัวหน้างาน ปศุสัตว์อำเภอ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า) และบุคลากรที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยเห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าว ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปอย่างชัดเจน

#### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

กรมปศุสัตว์ควรมีมาตรการสำรวจความต้องการจำเป็นในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ของหน่วยงานในสังกัดอย่างเร่งด่วน และทำอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นประเด็นที่ได้รับความพึงพอใจต่ำที่สุด ทั้งยังมีผลต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์อีกด้วย โดยกรมปศุสัตว์จะต้องมั่นใจว่าทุกหน่วยงานของกรม โดยเฉพาะหน่วยงานที่สังกัดส่วนภูมิภาค มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาที่เห็นได้ชัดเจนว่า หัวหน้าหน่วยงาน มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ในประเด็นด้านระบบและขั้นตอนการทำงานที่ช่วยป้องกันอันตรายและความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหัวหน้าหน่วยงานอาจไม่ทราบถึงปัญหาและความกังวลใจที่แท้จริงเกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ดังนั้น หัวหน้าหน่วยงานจึงควรมีการพูดคุยและรับฟังปัญหา/ความกังวลใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดของตนเกี่ยวกับประเด็นนี้อย่างสม่ำเสมอ

## ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER GROWTH)

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) สามารถส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และพร้อมที่จะทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) แต่ไม่ได้ส่งผลต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) ของบุคลากร โดยบุคลากร กรมปศุสัตว์มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองในระดับต่ำที่สุดเป็นอันดับที่สอง รองจากด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) โดยสรุปประเด็นสำคัญที่พบได้ดังนี้

- กลุ่มบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนที่สุดและแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงแล้ว จึงเกิดความพึงพอใจกับโอกาสที่ตนได้รับมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ
- กลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นในหน่วยงาน (เช่น หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย หัวหน้างาน ปศุสัตว์อำเภอ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า) พึงพอใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองน้อยที่สุด กล่าวคือ บุคลากรกลุ่มนี้รู้สึกว่าตนเองมองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และรู้สึกว่ากรมปศุสัตว์ไม่ได้เปิดโอกาสให้เลื่อนระดับให้สูงขึ้นหากตนเองมีคุณสมบัติตรงตามที่ตำแหน่งกำหนด ผลการศึกษาที่พบ แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังของบุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นในการได้รับโอกาสให้ก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ
- กลุ่มพนักงานราชการพึงพอใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพตนเองมากกว่าข้าราชการอย่างเด่นชัด ซึ่งสามารถตั้งข้อสมมติฐานได้ว่า เนื่องจากพนักงานราชการที่อยู่ในการศึกษาคั้งนี้มีอายุเฉลี่ย 38 ปี พนักงานราชการในวัยนี้จึงอาจมองว่าความก้าวหน้าของตนเองคือการได้บรรจุเป็นข้าราชการ และพึงพอใจกับโอกาสที่กรมปศุสัตว์มอบให้ ในขณะที่ข้าราชการในการศึกษาคั้งนี้มีอายุเฉลี่ย 47 ปี ช่วงวัยนี้จึงอาจคาดหวังที่จะได้เติบโตในสายงาน แต่ด้วยการแข่งขันที่สูงจึงทำให้กลุ่มข้าราชการไม่พึงพอใจกับความก้าวหน้าของตนเอง จึงอาจทำให้การศึกษานี้พบว่า พนักงานราชการมีระดับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่าข้าราชการ
- บุคลากรสังกัดส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค สายงานหลัก/สายงานสนับสนุน และเพศชาย/เพศหญิง มีระดับความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพใกล้เคียงกัน
- การศึกษาคั้งนี้จัดทำขึ้นในขณะที่กรมปศุสัตว์กำลังเร่งรัดดำเนินการแก้ปัญหาการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงอาจไม่ได้สะท้อนสภาพปัจจุบัน



### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

กรมปศุสัตว์ควรเสริมสร้างความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการเร่งจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน และมีการทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของสายงานที่จัดทำไปแล้วอยู่เสมอให้สอดคล้องตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรกรมปศุสัตว์เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ ยังควรมีการสื่อสาร สร้างความรู้ และความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของกรมปศุสัตว์เพิ่มมากขึ้น โดยอาจเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น มีการจัดประชุมสัญจร มีเว็บไซต์หรือ Call Center ให้บุคลากรเข้ามาสอบถาม/ปรึกษาเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นต้น อีกทั้ง กรมปศุสัตว์อาจเร่งพัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยงาน (ผู้ดำรงตำแหน่งอำนวยการขึ้นไป) ให้สามารถแสดงบทบาทในการวางแผน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย หัวหน้างาน ปศุสัตว์อำเภอ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า) มีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองมากยิ่งขึ้น และเกิดความตระหนักในบทบาทการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับถัดมา

## ความมั่นคงในการทำงาน (JOB SECURITY)

ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) สามารถส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์รู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และพร้อมที่จะทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาได้ดังนี้

- กลุ่มบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอำนวยการขึ้นไปมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว จึงอาจรู้สึกมั่นคงในชีวิตมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ
- บุคลากรสังกัดส่วนกลางเชื่อว่า การทำงานที่กรมปศุสัตว์มีความมั่นคงน้อยกว่าบุคลากรที่สังกัดส่วนภูมิภาค จากผลที่พบนี้อาจอธิบายได้ว่า บุคลากรสังกัดส่วนกลางมีความเครียด และความกดดันจากการทำงานด้านนโยบาย รวมไปถึงการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างขนาดใหญ่ ซึ่งล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ โดยหากเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานก็อาจส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน เกษตรกร และผู้บริโภคได้ จึงรู้สึกว่าการทำงานของตนมีความมั่นคงน้อยกว่าบุคลากรส่วนภูมิภาค
- พนักงานราชการรู้สึกว่าการตนเองมีความมั่นคงในการทำงานมากกว่าข้าราชการ ผลการศึกษาที่พบนี้อาจอธิบายคล้ายกับผลที่เกิดขึ้นกับบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กล่าวคือ พนักงานราชการในกรมปศุสัตว์โดยส่วนใหญ่ มักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าข้าราชการ ประกอบกับในระบบราชการนั้น อัตราการยกเลิกหรือการไม่ต่อสัญญาจ้างของพนักงานราชการมีต่ำ จึงอาจทำให้พนักงานราชการรู้สึกมั่นคงในการทำงานมากกว่าข้าราชการ
- การทำงานในสายงานหลัก/สายงานสนับสนุน และอายุไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสำหรับบุคลากรกรมปศุสัตว์

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

กรมปศุสัตว์ควรเสริมสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้แก่กลุ่มบุคลากรที่สังกัดส่วนกลาง และกลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความรู้เรื่องระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และเป็นผลให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยากรฝากอนาคตการทำงานไว้กับกรมปศุสัตว์ และมั่นใจว่าจะสามารถทำงานกับกรมปศุสัตว์ได้อีกนาน นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ควรมีการศึกษาถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้บุคลากรสังกัดส่วนกลาง และบุคลากรที่เป็นข้าราชการรู้สึกมั่นคงในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มดังกล่าว เพื่อหาแนวทางป้องกันให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (CLEAR ACCOUNTABILITY)

ปัจจัยความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability) เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์รู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และอยากทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษาได้ดังนี้

- บุคลากรเห็นด้วยว่าตนรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในระดับสูง แต่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระในระดับต่ำ ซึ่งอาจเป็นเพราะระบบการทำงานแบบราชการที่ยึดหลักลำดับชั้น (Hierarchy) เน้นระบบการสั่งการและควบคุมที่มีความรัดกุมเพื่อให้สามารถบริหารองค์การที่มีขนาดใหญ่ได้ จึงอาจทำให้อำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิสระเท่าที่ควร
- บุคลากรทุกกลุ่มของกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นบุคลากรกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปที่มีความคิดเห็นกับปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับที่สูงกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปรับรู้ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นขอบเขตความรับผิดชอบโดยตรงของตนเอง จึงอาจตอบแบบสอบถามที่เอนเอียงไปในเชิงบวกมากกว่าความเป็นจริง เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของตนเองให้ดูดี (Social Desirability Bias)

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ

กรมปศุสัตว์สามารถพัฒนาปัจจัยดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมปศุสัตว์ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการลดขั้นตอนงาน และลดลำดับชั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่ยังรักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ ทำให้เกิดการบริหารงานแบบแนวราบมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น สามารถตอบสนองประชาชนได้มากขึ้นเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

## ภาพลักษณ์องค์กร (CORPORATE IMAGE)

ภาพลักษณ์องค์กรในบุคลากรกรมปศุสัตว์ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ทั้งนี้ บุคลากรกรมปศุสัตว์มีคะแนนความพึงพอใจด้านภาพลักษณ์องค์กรเท่ากับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจโดยภาพรวม สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษาได้ดังนี้

- บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไปรับรู้และพึงพอใจกับภาพลักษณ์ของกรมปศุสัตว์ในระดับสูงเมื่อเทียบกับบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ในทุกด้าน ทั้งด้านการยึดถือคุณธรรมในการทำงานของบุคลากร การมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก และการเป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม
- บุคลากรกลุ่มอื่นๆ เห็นต่างจากผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการขึ้นไป โดยมองว่า บุคลากรของกรมปศุสัตว์นั้นยึดถือคุณธรรมในการทำงานในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า การที่กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลด้านการบริการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง บุคลากรระดับอำนาจการขึ้นไปจึงมีความพึงพอใจในภาพลักษณ์ของกรมปศุสัตว์สูง ในขณะที่บุคลากรกลุ่มอื่นๆ อาจไม่ได้รับรู้ความสำเร็จของกรมปศุสัตว์ จึงทำให้มีความพึงพอใจในภาพลักษณ์ของกรมปศุสัตว์ในระดับที่ต่ำกว่าอย่างชัดเจน
- บุคลากรที่สังกัดส่วนกลางและบุคลากรตำแหน่งประเภทวิชาการต่างมีความพึงพอใจกับด้านภาพลักษณ์ที่ดีของกรมปศุสัตว์ในสายตาบุคคลภายนอกน้อยกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ อย่างชัดเจน ซึ่งการที่ภาพลักษณ์ของกรมปศุสัตว์ในสายตาบุคคลภายนอกจากการรับรู้ของบุคลากรกรมปศุสัตว์นั้นแตกต่างกันตามพื้นที่ อาจเนื่องมาจากกรมปศุสัตว์มีความโดดเด่นด้านการให้บริการในระดับภูมิภาค ทำให้ภาพลักษณ์ของกรมปศุสัตว์ในสายตาบุคลากรที่สังกัดส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรสังกัดส่วนกลาง

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการรับรู้เรื่องภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีต้นทุนต่ำ กรมปศุสัตว์จึงควรพัฒนาให้มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับในกรมปศุสัตว์ ได้รับทราบความสำเร็จในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จระดับหน่วยงานย่อยหรือความสำเร็จระดับชาติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และอาจเพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น เหมาะสมกับทุก ช่วงวัยของบุคลากรในกรมปศุสัตว์ นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังควรมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือคุณธรรมในการทำงานอยู่เสมอ และควรพัฒนาภาพลักษณ์ด้านการยึดถือคุณธรรมในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มในกรมปศุสัตว์อย่างเร่งด่วน เนื่องจากบุคลากรมีความเชื่อมั่นในด้านการยึดถือคุณธรรมในการทำงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ อย่างชัดเจน และความเชื่อมั่นดังกล่าวส่งผลไปถึงความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W)

ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และความทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ของบุคลากรกรมปศุสัตว์อีกด้วย

### **การได้รับการยอมรับนับถือ (RESPECT FROM OTHERS)**

การได้รับการยอมรับนับถือ (Respect from Others) ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) เท่านั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) แต่อย่างใด โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษาได้ดังนี้

- บุคลากรสายงานสนับสนุนรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญ และได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถและผลงานน้อยกว่าบุคลากรสายงานหลักอย่างเด่นชัด
- บุคลากรสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีความคิดเห็นใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นของตนมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานระดับถัดไปและเพื่อนร่วมงาน
- บุคลากรในสายงานอำนวยการขึ้นไปรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ อย่างชัดเจน
- เพศ สังกัดหน่วยงาน (ส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค) อายุส่วนตัว และอายุงานของบุคลากรไม่มีผลต่อการได้รับการยอมรับนับถือของบุคลากร

### **ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร**

ปฏิเสธไม่ได้ว่าสายงานสนับสนุนล้วนมีความสำคัญกับกรมปศุสัตว์ไม่แพ้สายงานหลัก เนื่องจากสายงานสนับสนุนเป็น ตัวแปรสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของกรมปศุสัตว์ ทำให้กรมปศุสัตว์สามารถลดต้นทุน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้สามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ ดังนั้น กรมปศุสัตว์จึงควรส่งเสริมบทบาทบุคลากรสายงานสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการมอบหมายโจทย์ที่ทำทนายให้บุคลากรสายงานสนับสนุน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังควรสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรสายงานสนับสนุนได้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของงานตนเองอีกด้วย

## 2. ประเด็นที่เป็นจุดแข็งของกรมปศุสัตว์

### งานที่ท้าทาย (CHALLENGE WORK) และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (RELATIONSHIP WITH COLLEAGUE)

ปัจจัยด้านงานที่ท้าทาย (Challenge Work) และปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague) เป็นปัจจัยที่ล้วนส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์รู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และอยากทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) โดยพบว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความพึงพอใจในปัจจัยด้านงานที่ท้าทายมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง และพึงพอใจในปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุดเป็นอันดับสองจากทั้งหมด 14 ปัจจัย และทั้งสองปัจจัยนี้เป็นเพียงสองปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์สูง ตามมาตรฐานการวัดของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ มีระดับคะแนนความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเท่านั้น

โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์รับรู้ถึงความท้าทายในการทำงานภาคปศุสัตว์ เนื่องจากที่ผ่านมาความต้องการในการบริโภคสินค้าปศุสัตว์เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รสนิยมในการบริโภค และสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้อุตสาหกรรมปศุสัตว์ในประเทศไทยต้องเปลี่ยนจากการทำปศุสัตว์แบบวิถีชนบทเป็นการปศุสัตว์แบบธุรกิจที่เน้นระบบการผลิตเพื่อจำหน่ายมากขึ้น (กรมปศุสัตว์ & สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561) ทำให้บุคลากรกรมปศุสัตว์ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนางานด้านการปศุสัตว์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างสูงสุด ด้วยเหตุผลดังกล่าวภารกิจงานของกรมปศุสัตว์ในปัจจุบันจึงมีความท้าทายอย่างมากในการรับรู้ของบุคลากรกรมปศุสัตว์ทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรระดับอำนวยการขึ้นไป และกลุ่มบุคลากรประเภทวิชาการ

นอกจากนี้ การที่บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูงนั้น อาจเนื่องมาจากสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตในสายงานด้านสัตวแพทย์ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมปศุสัตว์ในปัจจุบันมีจำนวนจำกัด กล่าวคือ คณะสัตวแพทย์ในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองหลักสูตร (แบบไม่มีเงื่อนไข) มีเพียง 6 สถาบัน และโรงเรียนสัตวแพทย์ที่ผลิตบุคลากรในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพสัตวแพทย์มีเพียงสถาบันเดียวเท่านั้น จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ของกรมปศุสัตว์มีความคุ้นเคยกันในฐานะรุ่นพี่รุ่นน้องในสถาบันการศึกษาตั้งแต่ก่อนมารับราชการที่กรมปศุสัตว์ จึงมีผลทำให้ความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานของบุคลากรในกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

ด้วยลักษณะพื้นฐานของกรมปศุสัตว์ทำให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความพึงพอใจกับปัจจัยด้านงานที่ท้าทาย (Challenge Work) และปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague) ในระดับสูง กรมปศุสัตว์จึงมีต้นทุนที่ดี ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรโดยไม่ต้องเสียงบประมาณในการลงทุน อย่างไรก็ตาม ต้นทุนเหล่านี้อาจลดลงไปตามกาลเวลา กรมปศุสัตว์จึงควรตระหนักถึงจุดแข็งทั้งสองด้านนี้ และนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้บุคลากรกรมปศุสัตว์เกิดความผูกพันที่ยั่งยืนต่อองค์กรต่อไป

## สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (RELATIONSHIP WITH SUPERVISOR)

ปัจจัยสัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with Supervisor) เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรกรมปศุสัตว์รู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being: W) รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (Belonging: B) และอยากทุ่มเทกายใจต่องานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) โดยบุคลากรกรมปศุสัตว์เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า ตนเองมีสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างานระดับถัดไปสูงเป็นอันดับที่ 3 จากทั้งหมด 14 ปัจจัย โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษาได้ดังนี้

- ด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไปได้รับคะแนนความคิดเห็นในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับประเด็นด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานนั้น ตอกย้ำให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การของกรมปศุสัตว์ที่เป็น “แบบเครือญาติ” (Clan Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบอุปถัมภ์ มีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร โดยพยายามหลีกเลี่ยงการเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่ม อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่ยึดถือวัฒนธรรมนี้จะทำงานด้วยประสิทธิภาพลงหากอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ

ถึงแม้ว่าปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with Supervisor) จะเป็นจุดแข็งของกรมปศุสัตว์ แต่กรมปศุสัตว์ก็สามารถพัฒนาปัจจัยดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยกรมปศุสัตว์อาจมีการศึกษาข้อเด่นข้อด้อยของวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เพิ่มเติม เพื่อนำข้อเด่นของวัฒนธรรมดังกล่าวไปส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และตระหนักถึงข้อด้อยของรูปแบบวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อลดผลกระทบในเชิงลบของวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถบริหารงานกรมปศุสัตว์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้



### 3. ประเด็นที่น่าสนใจ

#### การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง (DEVELOPMENT OPPORTUNITY)

การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองนั้น ไม่มีผลต่อความรู้สึกอยู่ดีมีสุข (Well – being) ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง (Belonging: B) และความทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ของบุคลากรใด ๆ เลย ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าบุคลากรกรมปศุสัตว์ไม่เห็นถึงความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวขัดแย้งกับผลการศึกษาหลายงานวิจัยที่พบว่า ปัจจัยการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองนั้นมีผลโดยตรงกับความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงาน (The society for human resource management, 2016) นอกจากนี้ยังพบว่า

- บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอำนวยการขึ้นไปเห็นด้วยกับโอกาสที่ตนได้รับในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้เป็นระดับหัวหน้าหน่วยงานในกรมปศุสัตว์ จึงมีอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาของตนเองเมื่อเทียบกับบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ
- บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นภายในหน่วยงาน เช่น หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย หัวหน้างาน ปศุสัตว์อำเภอ และตำแหน่งที่เทียบเท่า เห็นด้วยกับโอกาสที่ตนได้รับการพัฒนา น้อยที่สุด ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นในกรมปศุสัตว์มีไม่เพียงพอ หรือบุคลากรกลุ่มนี้มีภาระงานประจำมาก ทำให้พลาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง

#### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

กรมปศุสัตว์ควรเร่งสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อให้กรมปศุสัตว์เป็นองค์กรที่บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และกระตุ้นให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากการรับความรู้จากภายนอก และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน อันจะทำให้บุคลากรมีสมรรถนะเพียงพอในการปฏิบัติงาน โดยอาจเริ่มจากการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและจะสามารถขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองได้ดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้กรมปศุสัตว์เกิดวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป และบุคลากรกลุ่มนี้ยังเป็นกลุ่มที่รายงานว่า ตนเองได้รับโอกาสในการพัฒนาน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยงาน (ผู้ดำรงตำแหน่งระดับอำนวยการขึ้นไป) ควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้รับโอกาสในการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น และผลักดันให้บุคลากรทุกกลุ่มในหน่วยงานได้เข้าถึงโอกาสในการพัฒนาที่ต่อเนื่องและเหมาะสม

## สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แต่ละกลุ่มที่มีความหลากหลาย เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ งานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าใจ และตระหนักถึงประเด็นในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างถูกต้อง เพื่อให้ สามารถกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนในการบริหารงานบุคคลต่อไปได้

จากการศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรกรมปศุสัตว์มีค่า คะแนนเฉลี่ยความผูกพันในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.78 คะแนน) โดยเมื่อแบ่งตามองค์ประกอบของความผูกพัน จะเห็นได้ว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: W) ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.62) ในขณะที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging: B) (ค่าเฉลี่ย = 3.78) และมีความรู้สึก อยากรู้อยากเห็นที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.93)

หากแบ่งประเภทบุคลากรตามระดับความผูกพันโดยใช้เกณฑ์ของเครื่องมือวัด Emo – Meter พบว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์ที่อยู่ด้วยรักและผูกพัน (Engaged Employees) คิดเป็น 67% (841 คน) ในขณะที่ บุคลากรประเภทอยู่ไปวันๆ (Not Engaged Employees) คิดเป็น 26% (327 คน) และบุคลากรประเภทมือไม่ พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) คิดเป็น 7% (88 คน)

ถึงแม้ว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์โดยภาพรวมจะอยู่ในระดับสูง แต่กรม ปศุสัตว์ก็ยังคงควรเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดสัดส่วนของบุคลากรประเภทอยู่ ไปวันๆ (Not Engaged Employees) และบุคลากรประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ (Actively Disengaged Employees) โดยกรมปศุสัตว์ควรกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผล โดยตรงต่อความอยู่ดี มีสุข (Well-Being: W) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging: B) และ ความรู้สึกอยากรู้อยากเห็นที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best: D) ตามข้อเสนอแนะจาก ผลการศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่ค้นพบต่อไปนี้

1. สนับสนุนเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ไปยังหน่วยงานที่สังกัดส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งยกระดับมาตรการสำรวจความต้องการจำเป็นในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ของ หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่ออำนวยความสะดวก และเกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยงานควรมีการพูดคุยและรับฟังปัญหา ความกังวลใจของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดของตน เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรออกแบบ ระบบและขั้นตอนการทำงานเพื่อช่วยป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3. เสริมสร้างความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเร่งจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน มีการสื่อสาร สร้างความรู้ และความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพิ่มมากขึ้น และควรพัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้สามารถแสดงบทบาทในการวางแผน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองได้

4. เสริมสร้างความรู้ที่มั่นคงในการทำงานให้แก่กลุ่มบุคลากรที่สังกัดส่วนกลาง และกลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความรู้เรื่องระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5. เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับในกรมปศุสัตว์ ได้รับความสำเร็จในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จระดับหน่วยงานย่อยหรือความสำเร็จระดับชาติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ที่ดีของกรมปศุสัตว์ในสายตาบุคลากร

6. ส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือคุณธรรมในการทำงานอยู่เสมอ และควรพัฒนาภาพลักษณ์ด้านการยึดถือคุณธรรมในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มในกรมปศุสัตว์อย่างเร่งด่วน

7. ส่งเสริมบทบาทบุคลากรสายงานสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น และสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรสายงานสนับสนุนได้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของบทบาทตนเองที่มีต่อกรมปศุสัตว์

8. สร้างการรับรู้ด้านความท้าทายในภารกิจงานของกรมปศุสัตว์แก่บุคลากรบรรจุใหม่ของกรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่อง และรักษาระดับการรับรู้ด้านความท้าทายในภารกิจงานของกรมปศุสัตว์ให้พอเหมาะสม ไม่มากเกินไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเครียด และความกดดันในงาน

9. รักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานระดับถัดไปของบุคลากรกรมปศุสัตว์ และส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสัมพันธภาพที่ดีในทางที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นในองค์กร

10. ส่งเสริมให้เกิดการบริหารงานในแบบแนวราบมากขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของกรมปศุสัตว์ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระมากขึ้น

11. เร่งสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อให้กรมปศุสัตว์เป็นองค์กรที่บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากการรับความรู้จากภายนอก และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลควรนำผลการศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์นี้ไปกำหนดนโยบาย จัดทำแผนและโครงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนำไป

ดำเนินการจริงเพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะขับเคลื่อนกรมปศุสัตว์ได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น

### การนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

จากผลการศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่พบดังกล่าว กลุ่มพัฒนาบุคลากรสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ได้ดังนี้

1. พัฒนาทักษะการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และพัฒนา (ทักษะการโค้ช) ในผู้บังคับบัญชาทุกระดับของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีทักษะการสร้างควมไว้วางใจและความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมที่จะเปิดใจเกี่ยวกับความกังวลใจของตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยออกแบบระบบและขั้นตอนการทำงานเพื่อช่วยป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทำให้ความกังวลใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงได้ นอกจากนี้ทักษะการโค้ชยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงบทบาทในการวางแผน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีสมรรถนะเพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยลดความไม่พอใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรกรมปศุสัตว์ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกรมปศุสัตว์ได้อีกด้วย และทักษะการโค้ชยังทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ เกิดเป็นการบริหารงานในแบบแนวราบมากขึ้นอีกด้วย

2. ส่งเสริมให้บุคลากรกรมปศุสัตว์ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น โดยอาจจัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร และสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา (Sense of Urgency) ให้กับบุคลากรกรมปศุสัตว์ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองมากขึ้นนั้น ไม่สามารถทำได้โดยการพัฒนาบุคลากรอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมด้วย โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานชิ้นนั้นให้สำเร็จ และต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของผลงานที่บุคลากรได้ทุ่มเทลงไป รวมถึงการบริหารแรงจูงใจอื่นๆ เช่น การให้สวัสดิการ ค่ายก๋องชมเชย เครื่องหมาย หรือตำแหน่งเป็นการตอบแทน เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาให้มีการวิเคราะห์ระดับความผูกพัน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรมปศุสัตว์ในแต่ละกอง/สำนักเปรียบเทียบกับกันด้วย เพื่อให้สามารถค้นหาแนวทางการพัฒนาความผูกพันในบุคลากรในแต่ละกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้ หลังจากที่มีการสำรวจการศึกษาความระดับความผูกพันด้วยการใช้แบบสอบถามแล้ว ควรจัดให้มีการสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อให้ตัวแทนบุคลากรแต่ละกลุ่มได้ร่วมแปลผลจากแบบสำรวจ และร่วมค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาองค์การได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์ (Interview) ยังเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอีกด้วย

ผู้ศึกษาต้องวางแผนผลักดันให้เกิดการนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ให้เกิดผลลัพธ์จริงกับองค์การโดยเฉพาะในมุมมองของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม เนื่องจากการตอบแบบสอบถามทำให้ผู้ตอบเกิดความคาดหวังที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงจากการสละเวลาสะท้อนความคิดเห็นของตนเองในการเข้าร่วมศึกษา หากผู้ร่วมตอบแบบสอบถามไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจส่งผลต่อการเข้าร่วมศึกษาในครั้งต่อไป และอาจทำให้ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามรู้สึกสิ้นหวังที่จะเห็นการพัฒนาเกิดขึ้นในกรมปศุสัตว์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของคนที่มิต่อกรมปศุสัตว์

## บรรณานุกรม

- กรมปศุสัตว์ (2560). *ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 – 2565*. ค้นจาก [http://www.dld.go.th/th/images/stories/about\\_us/organization\\_chart/2561/strategy2561\\_2565.pdf](http://www.dld.go.th/th/images/stories/about_us/organization_chart/2561/strategy2561_2565.pdf)
- กรมปศุสัตว์ (2561). *รายงานประจำปี 2561 กรมปศุสัตว์*. ค้นจาก <http://planning.dld.go.th/th/images/stories/section-10/Annual-2561.pdf>
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์ (2561). *รายงานประจำปี 2561 กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์*. ค้นจาก <http://person.dld.go.th/2557/info/รายงานประจำปี%202561.pdf>
- จิระประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง, และขวัญ นवलสกุล. (2557). *เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร (Emo-meter: Employee Engagement on meter)*. กรุงเทพฯ: บริษัท แอสฟ ไอเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2560. *รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ กรมชลประทาน*. ค้นจาก <http://irrigation.rid.go.th/rid14/mss60/commu/12dec/03-12-60-03-7979.pdf>
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2561. *ขอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2561*. ค้นจาก <https://www.moac.go.th/news-files-402791791094>
- Gallup. (2016). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Retrieved from <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Retrieved from <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., and Asplund, J. W. 2006. Q12 metaanalysis. The Gallup Organization. Retrieved from [http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12Meta-Analysis\\_Flyer\\_GEN\\_08%2008\\_BP.pdf](http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12Meta-Analysis_Flyer_GEN_08%2008_BP.pdf)
- Harvard Business Review. (2013). *The impact of employee engagement on performance*. MA, USA: Harvard Business School Publishing.
- Hewitt, A. (2012). *2012 Trends in global employee Engagement*. Aon Hewitt Corp, 18.
- Israel, G.D. (2003). *Determining Sample Size*. FL, USA: University of Florida.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Macey, W. H., and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Krueger, J., and Killham, E. 2007. The innovation equation. *Gallup Management Journal*. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/27145/innovation-equation.aspx>
- The society for human resource management. (2016). Employee job satisfaction and Engagement Revitalizing a changing workforce. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>
- Towers, P. 2003. Working today: Understanding what drives employee engagement. Retrieved from [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/ talent\\_2003.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/ talent_2003.pdf)
- Wellins, R., and Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions* ([www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com)). Retrieved July 19, 2005, from [www.ddiworld.com/pdf/wps\\_engagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/wps_engagement_ar.pdf)

## ภาคผนวก

### ระดับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์

ประเด็น	Mean	S.D.
ความอยู่ดี มีสุข	3.62	0.89
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ	3.78	0.89
ความรู้สึกอยากทุ่มเทกายใจที่จะทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่	3.93	0.89
ความผูกพันโดยภาพรวม (ค่า Emo-meter)	3.78	0.84

### ระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ

ปัจจัย	Mean	S.D.
1. ภาพลักษณ์องค์การ (Corporate image)	3.33	0.91
2. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague)	3.71	0.88
3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)	3.54	0.97
4. งานที่ท้าทาย (Challenge Work)	3.75	0.86
5. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	3.22	0.93
6. ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability)	3.52	0.86
7. สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor)	3.58	0.98
8. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	2.90	0.95
9. การสื่อสารในองค์การ (Internal Communication)	3.26	0.86
10. สวัสดิการ (Benefit)	3.07	0.98
11. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation)	3.11	1.00
12. การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others)	3.43	0.87
13. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)	3.29	0.91
14. โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Career Growth)	2.95	1.05



### ระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในแต่ละข้อคำถาม

ข้อคำถาม	Mean	S.D.
1. ฉันรู้สึกมีความสุขในการทำงาน	3.55	1.04
2. เมื่อกรมปศุสัตว์ประสบปัญหา ฉันอยากมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ด้วย	3.74	0.93
3. ฉันทุ่มเทพลังอย่างเต็มที่ในการทำงาน	4.06	1.00
4. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของฉันคอยดูแลเอาใจใส่ความอยู่ดีมีสุขของฉัน	3.50	1.13
5. ฉันกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	3.82	0.99
6. อนาคตในการทำงานของฉันสามารถฝากไว้กับกรมปศุสัตว์ได้	3.50	1.11
7. ฉันเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรม เหมาะสมกับกำลังและ ความสามารถที่ฉันใช้ในการทำงาน	3.13	1.09
8. สวัสดิการที่ฉันได้รับ “ตรงกับความต้องการ” ของฉัน	3.08	1.10
9. ฉันมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ เพียงพอต่อการทำงาน	2.79	1.14
10. งานที่ฉันได้รับมอบหมายเหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงการทำงานแล้ว	3.26	1.10
11. ฉันรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของฉันอย่างชัดเจน	3.81	0.99
12. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ฉันอย่างชัดเจนและทันเวลา	3.18	1.02
13. ฉันต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถหลายด้านเพื่อทำงานให้สำเร็จ	3.97	0.99
14. ฉันมีโอกาสนในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.28	1.03
15. ฉันมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของฉัน	3.02	1.12
16. “ความคิดเห็น” ของฉันมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานระดับถัดไปและเพื่อน ร่วมงาน	3.42	0.96
17. ฉันมองว่าบุคลากรกรมปศุสัตว์ยึดถือคุณธรรมในการทำงานอยู่เสมอ	3.13	1.06
18. ฉันรู้สึกมีคุณค่าและได้รับความไว้วางใจในการทำงาน	3.59	0.97
19. ฉันอยากอธิบายเมื่อได้ยินคนวิพากษ์วิจารณ์กรมปศุสัตว์ในทางที่ไม่ดี	3.78	1.02
20. แม้งานจะยากเท่าใด ฉันก็พยายามทำทุกอย่างสุดความสามารถ	4.00	1.00
21. ฉันได้รับการสอนงานและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาระดับต้น	3.55	1.10
22. เพื่อนร่วมงานของฉันจะให้อภัยในความผิดพลาดที่ฉันไม่ได้ตั้งใจ	3.61	0.95
23. ฉันมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ในกรมปศุสัตว์ได้อีกนาน	3.58	1.09
24. เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว	3.08	1.11

ข้อความ	Mean	S.D.
25. เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้สวัสดิการที่เหมาะสมแล้ว	3.05	1.07
26. กรมปศุสัตว์มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทำให้ฉันสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เช่น อินเทอร์เน็ต และรถรับส่งในการเดินทางไปนอกสถานที่ เป็นต้น	2.88	1.14
27. ฉันไม่รู้สึกรุกกักตันในการทำงาน	3.15	1.09
28. ฉันมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.40	1.01
29. ฉันได้รับทราบความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.97
30. ฉันได้รับมอบหมายงานที่มีความยากและท้าทายอยู่เสมอ	3.65	0.97
31. ฉันมีโอกาสเลือกรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ และการเข้าร่วมการประชุมวิชาการ เป็นต้น	3.39	1.02
32. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ฉันได้เลื่อนระดับตำแหน่งตามความสามารถ	2.86	1.16
33. ฉันมักได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญ	3.50	1.00
34. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก	3.37	1.00
35. ฉันอยากอยู่ทำงานเพื่อเห็นความสำเร็จของกรมปศุสัตว์	3.73	1.03
36. ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์	3.83	1.05
37. แม้ว่าการเปลี่ยนแปลง/ พัฒนาสิ่งต่างๆ ในกรมปศุสัตว์จะทำได้ยาก แต่ฉันก็จะทำให้สำเร็จ	3.75	0.96
38. ฉันสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเพื่อปรึกษาปัญหาในการทำงาน	3.69	1.06
39. ฉันมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน ให้คำแนะนำและปรึกษาได้	3.71	1.00
40. ฉันรู้สึกว่าการทำงานที่กรมปศุสัตว์มีความมั่นคง	3.56	1.05
41. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานลักษณะเดียวกัน ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.10	1.10
42. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้สวัสดิการที่เหมาะสม	3.08	1.08
43. ระบบและขั้นตอนการทำงานในกรมปศุสัตว์ถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้	3.06	1.01
44. ฉันมีเวลาเพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	3.28	1.07
45. ฉันสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ	3.34	1.03
46. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารหรือรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.21	1.02

ข้อความ	Mean	S.D.
47. งานของฉันมีความน่าสนใจและหลากหลาย	3.64	1.00
48. ฉันสามารถขอไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ได้ตามความเหมาะสม	3.19	1.06
49. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสให้ฉันได้เลื่อนระดับตำแหน่ง หากฉันมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด	2.99	1.18
50. ฉันได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถและผลงาน	3.35	1.00
51. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม	3.51	1.03

#### ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านต่าง ๆ กับความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ (ค่า Emo-meter)

ปัจจัย	Sig.	Correlations Coefficient
1. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)	0.00	0.75
2. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague)	0.00	0.80
3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)	0.00	0.81
4. งานที่ท้าทาย (Challenge Work)	0.00	0.84
5. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	0.22	0.67
6. ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability)	0.00	0.80
7. สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor)	0.00	0.75
8. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	0.00	0.53
9. การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)	0.61	0.73
10. สวัสดิการ (Benefit)	0.16	0.59
11. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation)	0.42	0.60
12. การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others)	0.00	0.78
13. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)	0.35	0.67
14. โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Career Growth)	0.00	0.55

## แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์

**คำชี้แจง:** กองการเจ้าหน้าที่จัดทำแบบสอบถามนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระดับความอยู่ดี มีสุขของบุคลากรในกรมปศุสัตว์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ประเมินคุณภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา
- 2) ดูแลให้บุคลากรในกรมปศุสัตว์มีความอยู่ดี มีสุข
- 3) เสริมแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 4) ดูแลบุคลากรบนพื้นฐานของความต้องการที่หลากหลาย

กองการเจ้าหน้าที่จึงใคร่ขอความร่วมมือจากบุคลากรกรมปศุสัตว์ทุกท่าน ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 5 - 10 นาที โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 51 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อคำถามวัดระดับความผูกพันของบุคลากรต่อกรมปศุสัตว์
2. ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ทั้งนี้ การรายงานผลการสำรวจจะทำในรูปแบบภาพรวมเท่านั้น โดยข้อมูลที่ท่านให้ในแบบสอบถามนี้ จะไม่สามารถระบุตัวตนของท่านได้

### ส่วนที่ 1: ข้อคำถามวัดระดับความผูกพันของบุคลากรต่อกรมปศุสัตว์

คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ฉันรู้สึกมีความสุขในการทำงาน					
2. เมื่อกรมปศุสัตว์ประสบปัญหา ฉันอยากมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหานั้นด้วย					
3. ฉันทุ่มเทพลังอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
4. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของฉันคอยดูแลเอาใจใส่ความอยู่ดีมีสุขของฉัน					
5. ฉันกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น					

คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
6. อนาคตในการทำงานของฉันสามารถฝากไว้กับกรมปศุสัตว์ ได้					
7. ฉันเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรม เหมาะสมกับ กำลังและความสามารถที่ฉันใช้ในการทำงาน					
8. สวัสดิการที่ฉันได้รับ “ตรงกับความต้องการ” ของฉัน					
9. ฉันมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ เพียงพอต่อการ ทำงาน					
10. งานที่ฉันได้รับมอบหมายเหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงการ ทำงานแล้ว					
11. ฉันรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของฉันอย่าง ชัดเจน					
12. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ฉันอย่างชัดเจน และทันเวลา					
13. ฉันต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถหลายด้านเพื่อ ทำงานให้สำเร็จ					
14. ฉันมีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
15. ฉันมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของฉัน					
16. “ความคิดเห็น” ของฉันมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้า งานระดับถัดไปและเพื่อนร่วมงาน					
17. ฉันมองว่าบุคลากรกรมปศุสัตว์ยึดถือคุณธรรมในการ ทำงานอยู่เสมอ					
18. ฉันรู้สึกมีคุณค่าและได้รับความไว้วางใจในการทำงาน					

คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
19. ฉันอยากอธิบายเมื่อได้ยินคนวิพากษ์วิจารณ์กรมปศุสัตว์ ในทางที่ไม่ดี					
20. แม้งานจะยากเท่าใด ฉันก็พยายามทำทุกอย่างสุด ความสามารถ					
21. ฉันได้รับการสอนงานและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จาก ผู้บังคับบัญชาระดับต้น					
22. เพื่อนร่วมงานของฉันจะให้อภัยในความผิดพลาดที่ฉันไม่ได้ ตั้งใจ					
23. ฉันมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ในกรมปศุสัตว์ได้อีกนาน					
24. เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว					
25. เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ สวัสดิการที่เหมาะสมแล้ว					
26. กรมปศุสัตว์มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทำให้ฉันสามารถ ทำงานได้อย่างราบรื่น เช่น อินเทอร์เน็ต และรถรับส่งในการ เดินทางไปนอกสถานที่ เป็นต้น					
27. ฉันไม่รู้สึถูกกดดันในการทำงาน					
28. ฉันมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย					
29. ฉันได้รับทราบความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุง พัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
30. ฉันได้รับมอบหมายงานที่มีความยากและท้าทายอยู่เสมอ					
31. ฉันมีโอกาสเลือกรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่ เกี่ยวกับงาน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง					

คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ผ่านสื่อออนไลน์ และการเข้าร่วมการประชุมวิชาการ เป็นต้น					
32. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ฉันได้เลื่อนระดับ ตำแหน่งตามความสามารถ					
33. ฉันมักได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญ					
34. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตา บุคคลภายนอก					
35. ฉันอยากอยู่ทำงานเพื่อเห็นความสำเร็จของกรมปศุสัตว์					
36. ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์					
37. แม้ว่าการเปลี่ยนแปลง / พัฒนาสิ่งต่างๆ ในกรมปศุสัตว์จะ ทำได้ยาก แต่ฉันก็จะทำให้สำเร็จ					
38. ฉันสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเพื่อปรึกษาปัญหา ในการทำงาน					
39. ฉันมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน ให้คำแนะนำและ ปรึกษาได้					
40. ฉันรู้สึกว่าการทำงานที่กรมปศุสัตว์มีความมั่นคง					
41. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานลักษณะเดียวกัน ฉันถือ ว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
42. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ฉัน ถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้สวัสดิการที่เหมาะสม					
43. ระบบและขั้นตอนการทำงานในกรมปศุสัตว์ถูกออกแบบมา เพื่อป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้					
44. ฉันมีเวลาเพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว					

คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
45. ฉันสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้ อย่างอิสระ					
46. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารหรือรายงานความผิดพลาดที่ เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
47. งานของฉันมีความน่าสนใจและหลากหลาย					
48. ฉันสามารถขอไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ได้ตาม ความเหมาะสม					
49. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสให้ฉันได้เลื่อนระดับตำแหน่ง หาก ฉันมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด					
50. ฉันได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถและผลงาน					
51. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์ได้รับการยอมรับจากชุมชนและ สังคม					

ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. สังกัด  ส่วนกลาง,  ส่วนภูมิภาค
3. อายุ ..... ปี
4. อายุงานโดยประมาณ ..... ปี
5. สถานภาพครอบครัว  โสด  สมรสมีบุตร  
 สมรสไม่มีบุตร  หย่าร้าง  
 แยกกันอยู่  หม้าย



6. รูปแบบการจ้างงาน

ข้าราชการ

พนักงานราชการ

ลูกจ้างประจำ

7. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

.....

## ข้อมูลประกอบการแปรผลแบบสอบถาม

- คำถามวัดระดับความผูกพันของบุคลากร (Dependent variables)

### Well – being อยู่ดีมีสุข

1. ฉันรู้สึกมีความสุขในการทำงาน
18. ฉันรู้สึกมีคุณค่าและได้รับความไว้วางใจในการทำงาน
35. ฉันอยากอยู่ทำงานเพื่อเห็นความสำเร็จของกรมปศุสัตว์

### Belonging ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง

2. เมื่อกรมปศุสัตว์ประสบปัญหา ฉันอยากมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหาชั้นด้วย
19. ฉันอยากอธิบายเมื่อได้ยินคนวิพากษ์วิจารณ์กรมปศุสัตว์ในทางที่ไม่ดี
36. ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกรมปศุสัตว์

### Doing the Best พยายามเต็มที่

3. ฉันทุ่มเทพลังอย่างเต็มที่ในการทำงาน
20. แม้งานจะยากเท่าใด ฉันก็พยายามทำทุกอย่างสุดความสามารถ
37. แม้ว่าการเปลี่ยนแปลง / พัฒนาสิ่งต่างๆ ในกรมปศุสัตว์จะทำได้ยาก แต่ฉันก็จะทำให้สำเร็จ

- คำถามวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ (Independent variables)

### ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

17. ฉันมองว่าบุคลากรกรมปศุสัตว์ยึดถือคุณธรรมในการทำงานอยู่เสมอ
34. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก
51. ฉันมองว่ากรมปศุสัตว์ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม

### สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with colleague)

5. ฉันกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น
22. เพื่อนร่วมงานของฉันจะให้อภัยในความผิดพลาดที่ฉันไม่ได้ตั้งใจ
39. ฉันมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน ให้คำแนะนำและปรึกษาได้

### ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)

6. อนาคตในการทำงานของฉันสามารถฝากไว้กับกรมปศุสัตว์ได้
23. ฉันมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ในกรมปศุสัตว์ได้อีกนาน
40. ฉันรู้สึกว่าการทำงานที่กรมปศุสัตว์มีความมั่นคง

### งานที่ท้าทาย (Challenge Work)

13. ฉันต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถหลายด้านเพื่อทำงานให้สำเร็จ

30. ฉันได้รับมอบหมายงานที่มีความยากและท้าทายอยู่เสมอ

47. งานของฉันมีความน่าสนใจและหลากหลาย

#### **ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)**

10. งานที่ฉันได้รับมอบหมายเหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงการทำงานแล้ว

27. ฉันไม่รู้สึถูกกดดันในการทำงาน

44. ฉันมีเวลาเพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

#### **ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability)**

11. ฉันรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของฉันอย่างชัดเจน

28. ฉันมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

45. ฉันสามารถวางแผนงานและดำเนินงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ

#### **สัมพันธภาพกับหัวหน้างานระดับถัดไป (Relationship with supervisor)**

4. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของฉันคอยดูแลเอาใจใส่ความอยู่ดีมีสุขของฉัน

21. ฉันได้รับการสอนงานและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาระดับต้น

38. ฉันสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นเพื่อปรึกษาปัญหาในการทำงาน

#### **สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)**

9. ฉันมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ เพียงพอต่อการทำงาน

26. กรมปศุสัตว์มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทำให้ฉันสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เช่น อินเทอร์เน็ต และรถรับส่งในการเดินทางไปนอกสถานที่ เป็นต้น

43. ระบบและขั้นตอนการทำงานในกรมปศุสัตว์ถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันอันตรายและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

#### **การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)**

12. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ฉันอย่างชัดเจนและทันเวลา

29. ฉันได้รับทราบความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

46. กรมปศุสัตว์มีการสื่อสารหรือรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

#### **สวัสดิการ (Benefit)**

8. สวัสดิการที่ฉันได้รับ “ตรงกับความต้องการ” ของฉัน

25. เมื่อเปรียบเทียบองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้สวัสดิการที่เหมาะสมแล้ว

42. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้สวัสดิการที่เหมาะสม

#### ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Compensation)

7. ฉันเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรม เหมาะสมกับกำลังและความสามารถที่ฉันใช้ในการทำงาน

24. เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว

41. เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานลักษณะเดียวกัน ฉันถือว่ากรมปศุสัตว์ได้ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

#### การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น (Respect from others)

16. “ความคิดเห็น” ของฉันมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานระดับถัดไปและเพื่อนร่วมงาน

33. ฉันมักได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญ

50. ฉันได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถและผลงาน

#### โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity)

14. ฉันมีโอกาสนในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

48. ฉันสามารถขอไปฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ได้ตามความเหมาะสม

31. ฉันมีโอกาสนเลือกรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับงาน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ และการเข้าร่วมการประชุมวิชาการ เป็นต้น

#### โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Career Growth)

15. ฉันมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของฉัน

32. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ฉันได้เลื่อนระดับตำแหน่งตามความสามารถ

49. กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสให้ฉันได้เลื่อนระดับตำแหน่ง หากฉันมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด

ตาราง Published Tables โดย Glenn D. Israel

Israel, G.D. (2003). Determining Sample Size. FL, USA: University of Florida.

**Table 1.** Sample size for  $\pm 3\%$ ,  $\pm 5\%$ ,  $\pm 7\%$  and  $\pm 10\%$  Precision Levels Where Confidence Level is 95% and  $P=.5$ .

Size of Population	Sample Size (n) for Precision (e) of:			
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 7\%$	$\pm 10\%$
500	a	222	145	83
600	a	240	152	86
700	a	255	158	88
800	a	267	163	89
900	a	277	166	90
1,000	a	286	169	91
2,000	714	333	185	95
3,000	811	353	191	97
4,000	870	364	194	98
5,000	909	370	196	98
6,000	938	375	197	98
7,000	959	378	198	99
8,000	976	381	199	99
9,000	989	383	200	99
10,000	1,000	385	200	99
15,000	1,034	390	201	99
20,000	1,053	392	204	100
25,000	1,064	394	204	100
50,000	1,087	397	204	100
100,000	1,099	398	204	100
>100,000	1,111	400	204	100

a = Assumption of normal population is poor (Yamane, 1967). The entire population should be sampled.

**Table 2.** Sample size for  $\pm 5\%$ ,  $\pm 7\%$  and  $\pm 10\%$  Precision Levels Where Confidence Level is 95% and  $P=.5$ .

Size of Population	Sample Size (n) for Precision (e) of:		
	$\pm 5\%$	$\pm 7\%$	$\pm 10\%$
100	81	67	51
125	96	78	56
150	110	86	61
175	122	94	64
200	134	101	67
225	144	107	70
250	154	112	72
275	163	117	74
300	172	121	76
325	180	125	77
350	187	129	78
375	194	132	80
400	201	135	81
425	207	138	82
450	212	140	82