

วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน  
กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2566

Organizational Culture and the Drive towards Work-Life Balance:  
A Case Study of the Department of Cultural Promotion



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration  
Department of Public Administration  
Faculty of Political Science  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์

วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่าง  
ชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาระบบส่งเสริมวัฒนธรรม

โดย

น.ส.ชชตารักษ์ เมฆกมล

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.จิราพร เหล่าเจริญวงศ์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.จิราพร เหล่าเจริญวงศ์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชะตารักษ์ เมฆกมล : วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิต  
และการทำงาน กรณีศึกษาระบบส่งเสริมวัฒนธรรม. ( Organizational Culture and  
the Drive towards Work-Life Balance: A Case Study of the Department of  
Cultural Promotion) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.จิราพร เหล่าเจริญวงศ์

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาระบบส่งเสริมวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ประกอบไปด้วย ข้าราชการระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และใช้มิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ Bradley และคณะ (2008) เป็นกรอบในการศึกษา พบว่า มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ และมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีความสอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถใช้สิทธิประโยชน์ เช่น วันลา ได้อย่างไม่กักรวลง เนื่องจากรับรู้ขอบเขตของการใช้สิทธิ และเคารพในสิทธิการลาของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในภาพรวมขององค์การ และในระดับกลุ่มงาน อย่างไรก็ตามในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารนั้น ปรากฏลักษณะหัวหน้างานให้ความสำคัญในเรื่องของสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าผู้บริหาร และองค์การยังมีการจัดสวัสดิการหรือนโยบายด้านนี้ที่ค่อนข้างน้อย และในมิติด้านเวลา พบว่า ความคาดหวังระยะเวลาในการทำงานปรากฏให้เห็นถึงการกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของข้าราชการ โดยในมิตินี้มีความซับซ้อนของความเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบข้าราชการแฝงอยู่ ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดกดดัน หรือกังวลขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงนำไปสู่การตั้งคำถามเชิงนโยบายในเรื่องของเวลาและการพูดถึงเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6482011824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Work Life Balance, Organizational Culture, Time and Work Dimension

Chatarak Mekgamol : Organizational Culture and the Drive towards Work-Life Balance: A Case Study of the Department of Cultural Promotion. Advisor: JIRAPORN LAOCHAROENWONG, Ph.D.

The Study of Organizational Culture and the Pursuit of Work-life Balance: A Case Study of the Department of Cultural Promotion. The objective is to explore strategies for cultivating a suitable organizational culture that promotes a harmonious integration of personal and professional life. The research methodology employed in this study is qualitative in nature. This study utilized interviews with 11 key informants, who were civil servants holding executive or division director positions, or equivalent roles. The informants included government officials at the level of group director, as well as civil servants at the operating level of the Department of Cultural Promotion. The research framework employed in this study was based on the organizational culture dimension that emphasizes work-life balance, as proposed by Bradley et al. (2008). The findings of the study indicate that the dimension of impact on careers and the dimension of support from co-workers align with the organizational culture's emphasis on work-life balance. This indicates that civil servants in the Department of Cultural Promotion have the opportunity to avail themselves of benefits such as taking day/days off without any concerns. This is possible due to the existence of clear boundaries regarding their rights to do so. Furthermore, they demonstrate awareness of and respect for the rights of others to take their own day/days off. Additionally, the Department of Cultural Promotion demonstrates positive relationships both at the organizational level and within work groups. However, in terms of Support from Management, it is observed that supervisors prioritize work-life balance more than executives, and the organization has limited policies or provisions in this area. However, in terms of support from supervisors and executives, it is evident that supervisors prioritize work-life balance more than executives. Additionally, the organization has limited welfare arrangements or policies in place to address this aspect. Furthermore, in the time dimension, it was discovered that expectations regarding working hours have a significant impact on the personal lives of civil servants. This dimension highlights the intricate nature of the bureaucratic organizational culture, which can lead to stress, pressure, or anxiety among workers. Consequently, this research raises policy-related inquiries concerning time management and the discourse surrounding work-life balance for civil servants working in the Department of Cultural Promotion.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2023

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ผู้วิจัยอยากขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. จิราพร เหล่าเจริญวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้ข้อคิดเห็น ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงช่วยสร้างความมั่นใจให้มีกำลังใจ และแรงผลักดันในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ลุล่วง และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานวิจัยในครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลประกอบการทำวิจัยในครั้งนี้ พร้อมกันนี้ยังได้รับความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจอย่างดียิ่ง จากพี่น้องกัลยาณมิตรชาว สวธ. อีกหลายท่าน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวที่รักยิ่ง รวมถึงเพื่อน ๆ สำหรับความรัก ความเชื่อมั่น การสนับสนุน คอยรับฟัง ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จครั้งนี้ทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย ทั้งนี้ หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยเป็นอย่างสูง และหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจไม่มากก็น้อยต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชะตารักษ์ เมฆกมล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.6 นิยามศัพท์.....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตและการทำงาน.....	7
2.3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	12
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture).....	16
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมส่งเสริมวัฒนธรรม.....	18
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	31
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	31
3.2 แหล่งข้อมูล .....	31
3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	32
3.4 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย .....	34
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการอภิปรายผล.....	35
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	37
4.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และการสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน .....	40
4.3 แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริม วัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน .....	82
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	94
5.1 สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย .....	94
5.2 สรุปผลการศึกษา .....	94
5.3 อภิปรายผลการศึกษา .....	102
5.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคของการวิจัย .....	110
5.5 ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	110
บรรณานุกรม.....	112
ประวัติผู้เขียน.....	117



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์หลักของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม .....	20
ตารางที่ 2 อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดกรมส่งเสริมวัฒนธรรม .....	25
ตารางที่ 3 กลุ่มที่ 1 ข้าราชการระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง จำนวน 2 คน.....	37
ตารางที่ 4 กลุ่มที่ 2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 2 คน .....	37
ตารางที่ 5 กลุ่มที่ 3 ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน .....	38



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม .....	24
ภาพที่ 3 สรุปข้อค้นพบในการศึกษา.....	36



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข เป็นคำขวัญที่คุ้นหูของคนไทยมาอย่างยาวนาน โดยคำขวัญนี้เกิดขึ้นในสมัยที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการให้ประชาชนลุกขึ้นมาทุ่มเทแรงกายในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จะสามารถนำมาซึ่งแรงใจ นั่นก็คือ เงิน และนำเงินที่ได้จากการตรากตรำทำงานนั้นไปใช้ในการสร้างความสุข จะสังเกตได้ว่าคนไทยส่วนใหญ่มีความเชื่อฝังหัวในเรื่องของการอุทิศตนให้กับการทำงาน การทำงานหนักถูกมองเป็นเรื่องที่น่าชื่นชม กาลเวลาผ่านไปความเชื่อเหล่านี้อาจใช้ไม่ได้กับผู้คนในยุคปัจจุบันนี้ เมื่อการทุ่มเททำงานหนักเพื่อเรื่องเงินไม่ใช่เพียงอย่างเดียวที่คนวัยทำงานมองหา ด้วยทั่วโลกต่างหันมาสนใจและให้ความสำคัญในประเด็นของการมีสมดุลชีวิตกับการทำงาน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และด้วยสภาพของสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่สังคมกำลังเผชิญกับโลกยุค VUCA ที่มีความผันผวนสูง (Volatility) จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วฉับพลัน ไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) มีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ (Complexity) และมีความคลุมเครือ (Ambiguity) ไม่สามารถคาดเดาผลได้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) ส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัว บุคลากรไม่เพียงแต่ต้องรับภาระเรื่องงาน แต่การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพสังคมก็ส่งผลกระทบต่อเช่นกัน อาทิ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การแพร่ระบาดของโรค ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้มีการสำรวจและพบว่ามี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการทำงาน ปัจจัยด้านส่วนตัว และปัจจัยด้านสังคม (ณัฐภา บัวหลวง, 2550) การที่มนุษย์ต้องเผชิญกับสภาพสังคมที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดันของเงื่อนไขเวลาที่มีความเร่งรีบ การทำงานที่ต้องเท่าทันและมีความสอดคล้องไปกับกระแสของสังคมโลก ทำให้ผู้คนในสังคมเผชิญกับสภาวะตึงเครียด จากการที่ต้องทุ่มเทเวลาไปกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงยังต้องรักษาไม่ให้เกิดผลกระทบหรือเกิดความขัดแย้งกับวิถีชีวิตที่เป็นอยู่ และความสัมพันธ์ต่อคนรอบข้าง ส่งผลไปยังสุขภาพทางด้านร่างกายและสุขภาพทางด้านจิตใจ (วิศรุตฯ ทองแกมแก้ว, 2559) นำไปสู่การพัฒนาเป็นโรคซึมเศร้า หรือภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome) ซึ่งเป็นสภาวะความอ่อนล้าทางอารมณ์ที่เกิดจากความเครียดเรื้อรัง ทำให้รู้สึกหมดไฟ ไม่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ รู้สึกห่างเหินจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์การ

(พญาไท 3, 2562) หรือการที่โลกก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) อัตราการเกิดที่ลดลง ส่งผลให้ประชากรที่จะเข้าสู่วัยแรงงานมีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ สวนทางกับจำนวนผู้สูงอายุ ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงานมีแรงกดดันจากจำนวนแรงงานที่ลดลง แต่ยังคงต้องสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอในการดูแลประชากรผู้สูงอายุ รวมถึงขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

จากสภาวะการณ์ดังกล่าวที่อาจกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ของบุคลากรวัยแรงงานในสังคมไทย ส่งผลให้เกิดความเครียดและความกดดันในการทำงานและการใช้ชีวิต ด้วยมนุษย์ในวัยทำงานส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอยู่ที่ทำงานอย่างน้อยหนึ่งในสามของช่วงเวลาชีวิตทั้งหมดอยู่ที่ทำงาน (ฐานิตตา สิงห์ลือ, 2563) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในประเด็นของวัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้วิจัยมองว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมักถูกพูดถึงอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการบริหารจัดการชีวิตตนเองของแต่ละบุคคล แต่ในด้านขององค์การซึ่งมีส่วนช่วยในการส่งเสริมเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้นั้น อาจยังไม่มีทำให้ความสนใจในประเด็นดังกล่าวอย่างแพร่หลายมากนัก โดยเฉพาะในวัฒนธรรมองค์การแบบหน่วยงานภาครัฐของไทย ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบลำดับชั้น หรือแบบราชการ (Hierarchy Culture) ที่มีความเป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน ยึดกฎระเบียบ มีการควบคุมและมีสายการบังคับบัญชา เน้นความมั่นคงมีเสถียรภาพ ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ (Cameron and Quinn, 2006) ได้กล่าวว่า เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์การภาครัฐของไทย

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดของกระทรวงวัฒนธรรม ดำเนินภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม รักษา และต่อยอดวัฒนธรรมของไทย ด้วยการศึกษาค้นคว้า วิจัย พัฒนา ฟื้นฟู อนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ที่มีการดำเนินงานด้านวัฒนธรรม รวมถึงการดำเนินการด้านประสานงานและการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม เนื่องจากตัวผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับเป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ดังนั้นจึงสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากกว่าการศึกษาจากแหล่งอื่น ทั้งยังมีความรู้จักกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับหนึ่งอยู่แล้ว ผู้วิจัยจึงเลือกกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยใช้การเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน

และมีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยทั้งสิ้น 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน 2566 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2566

## 1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีลักษณะของการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างไร

1.2.2 วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่บุคลากรหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการนำเสนอต่อผู้บริหาร ในการวางแผนพัฒนา หรือปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อไป

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏอาจเป็นการส่งเสริมหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อไป

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในปี พ.ศ. 2566 โดยมีเพศ อายุ ลักษณะงาน และอายุราชการที่แตกต่างกัน

## 1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดตัวเกิดขึ้นภายในองค์การมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ตามความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีร่วมกันของคนในองค์การ รวมไปถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนในองค์การยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (ชนิตา จิตตรุทธะ, 2560; ดาวรุกรรณ ถวิลการ, 2552; วันชัย มีชาติ, 2544; วิณา โหระชัยยะ, 2541; สมยศ นาวิการ, 2546)

1.6.2 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถจัดสรรเวลางาน และเวลาส่วนตัวได้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละบุคคล โดยให้เกิดความขัดแย้งของเวลางานและเวลา ในมิติอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด (ฉัตรภรณ์ กาทองทุ่ง, 2560; เขียวไชย ยักทะวงษ์, 2565; พูนศักดิ์ ศรี ประพัฒน์, ม.ป.ป.)

1.6.3 ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม หมายถึง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และจากสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมดุลชีวิตและการทำงาน

##### 2.2.1 ความเป็นมาของความสมดุลชีวิตและการทำงาน

##### 2.2.2 คำนิยามของความสมดุลชีวิตและการทำงาน

##### 2.2.3 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

##### 2.3.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การ

##### 2.3.2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

##### 2.4.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

##### 2.4.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

#### 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

##### 2.5.1 ความเป็นมาของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

##### 2.5.2 วิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

##### 2.5.3 พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

##### 2.5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

##### 2.5.5 โครงสร้างส่วนราชการ

#### 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

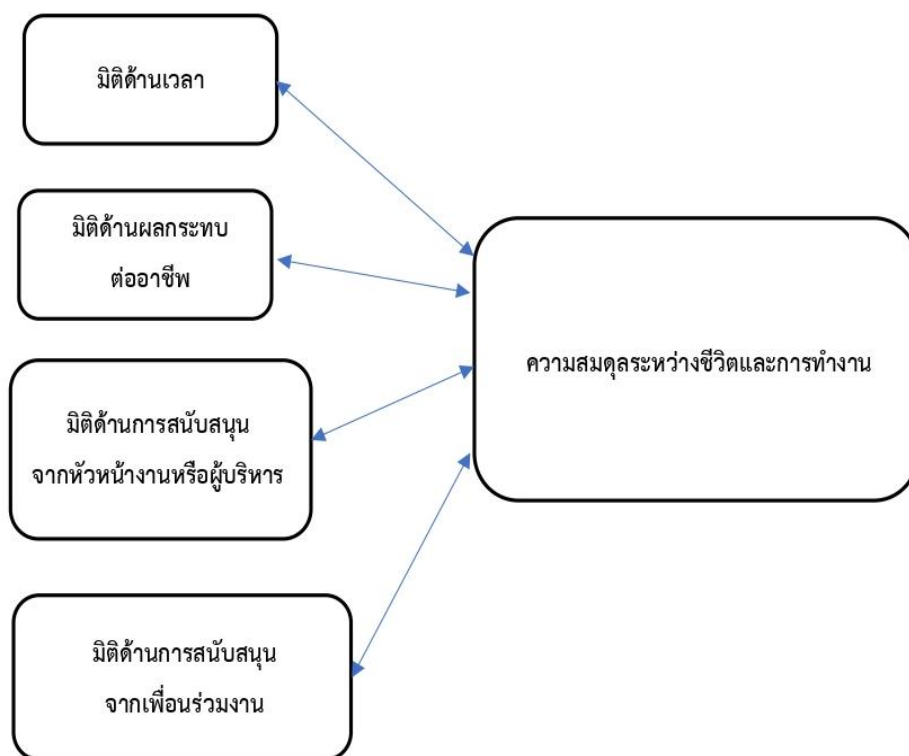
##### 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

##### 2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและความสมดุลระหว่างชีวิต

และการทำงาน

## 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

มิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) ดัดแปลงมาจาก Branly และคณะ (2008)



WUOLALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตและการทำงาน

### 2.2.1 ความเป็นมาของความสมดุลชีวิตและการทำงาน

คำว่าสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1980 ในประเทศสหราชอาณาจักร จากการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องเสรีภาพของสตรี ให้มีการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและให้มีการลาคลอดสำหรับสตรี เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีแต่เพศหญิงที่ต้องแบกรับภาระที่อาจส่งผลต่อเป้าหมายในอาชีพต่างจากเพศชายที่ไม่ต้องคอยกังวลเรื่องการดูแลครอบครัว ขณะที่เพศหญิงมักถูกคาดหวังให้มีภาระหน้าที่ในการดูแลงานบ้านดูแลครอบครัวหากมีย้อนกลับไปในช่วงยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นช่วงที่ทำให้เกิดชนชั้นแรงงานในสังคมผู้คนที่ทุ่มเทเวลาไปกับการทำงานอย่างหนัก โดยสหราชอาณาจักรผู้คนจะทำงานโดยเฉลี่ยวันละ 14 - 16 ชั่วโมง และทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์เป็นเรื่องปกติ นักปฏิรูปแรงงานจึงชี้ให้เห็นประเด็นของการทำงานเป็นระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านสังคมและสุขภาพท้ายที่สุดสหราชอาณาจักรก็เห็นด้วยและลดชั่วโมงการทำงานสำหรับเด็กและสตรี

ในประเทศไทยได้ทำการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานระบบการหยุดราชการทดแทน โดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2548 โดยรายงานดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงการใช้มาตรการที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดความเหนื่อยล้าของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การออกกระเปาะยาสันักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 โครงการส่งเสริมและประสานการโอน ย้าย เจ้าหน้าที่ของรัฐไปปฏิบัติงานใกล้บ้าน การสำรวจภาระหนี้สินของข้าราชการ รวมทั้งมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการเหลื่อมเวลาในการทำงานและการให้ส่วนราชการจัดสรรงบประมาณไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและรายจ่ายประจำ เพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการใช้มาตรการในการดำเนินแนวทางเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร โดยในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อให้บุคลากรมีภาพรวมชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

## 2.2.2 คำนิยามของความสมดุลชีวิตและการทำงาน

สำหรับนิยามหรือความหมายของคำว่า สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) มีหน่วยงาน นักวิชาการ และผู้ที่สนใจศึกษาได้ให้คำนิยามหรือความหมายที่หลากหลายจากการตีความและบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมออกซฟอร์ด (Oxford University, n.d.) ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ จำนวนชั่วโมงที่ใช้ทำงานต่อสัปดาห์ เทียบกับจำนวนชั่วโมงที่ใช้อยู่กับครอบครัว การพักผ่อน ฯลฯ

พจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge University, n.d.) ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง จำนวนเวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับจำนวนเวลาที่ใช้กับครอบครัวหรือทำในสิ่งที่ชื่นชอบ

เจียรไชย ยักทะวงษ์ , นำชัย ศุภฤกษ์ ชัยกุล และ คานู ปรียา โมฮาน (2565) ได้ให้ความหมายว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ สภาวะที่บุคคลสามารถบริหารจัดการลักษณะการทำงานให้มีความสอดคล้องกันทั้งกับสภาพการทำงาน สุขภาพ การใช้เวลาร่วมกัน ความสัมพันธ์ในครอบครัว รวมถึงเรื่องที่ต้องรับผิดชอบในด้านอื่น ๆ ของตัวบุคคลเองให้ลงตัว และมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้สมดุลทางประโยชน์ระหว่างองค์กรและตนเองรวมถึงรักษาความสมดุลของความสัมพันธ์กับครอบครัวและสังคม

(พูนศักดิ์ ศรีประพัฒน์, ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นการให้หลักเดินทางสายกลางที่ตัวบุคคลต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และจริงจัง ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ระบบการทำงาน การพักผ่อน การดูแลร่างกาย

Hyman, J & Summer, J , 2004, อ้างถึงใน (เจียรไชย ยักทะวงษ์, 2565) ได้ให้คำนิยามว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง การแบ่งเวลาของการทำงานกับเวลาในการใช้ชีวิตให้มีความเหมาะสม ซึ่งในแต่ละบุคคลแต่ละสถานการณ์ความสมดุลก็必将มีความแตกต่างกันออกไป

(ฉัตรภรณ์ กาทองทุ่ง, 2560) ให้ความหมายของสมดุลชีวิตและการทำงาน คือ ความสามารถในแต่ละบุคคลในการบริหารจัดการเวลากับการทำงานและดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ

ทั้งกิจกรรมส่วนตัวในชีวิต การมีความสัมพันธ์กันในครอบครัว และการมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างเหมาะสม การจัดการด้านการใช้ชีวิต และการทำงานที่เกิดความสำเร็จ และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

(ชาวิท ต้นวีระชัยสกุล, 2564) นิยามว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป

State Service Commission แห่งประเทศนิวซีแลนด์ อ่างถึงโน (พงศธร อุปลัมภ์, 2559) ได้ให้คำนิยามของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ของ การทำงานเพื่อดำรงชีวิตกับกิจกรรมอื่นๆ ทั้งบทบาทในการเป็นสมาชิกของครอบครัว การสนับสนุนการ รวมไปถึงการพัฒนางานตนเองในด้านต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานใน บริบทของสังคมและเศรษฐกิจของไทยว่า หมายถึงการกำหนดสัดส่วนเวลาในการดำเนินชีวิต ให้มีความเหมาะสมทั้งในเรื่องของงาน ครอบครัว สังคม หรือตนเอง (ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ, 2549)

Clark (2000, อ่างถึงโน สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) ให้ความหมายของสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานว่าหมายถึง ความพึงพอใจของตัวบุคคลที่มีต่อการทำงานและชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นความพึงพอใจและความสามารถในการทำงานรวมถึง การรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ภายในบ้านได้เป็นอย่างดี โดยมีความขัดแย้งกับบทบาทต่าง ๆ น้อยที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับมัสลิน เดชอรัญ (อ่างถึงโน ฐานิตตา สิงห์ลล, 2563) ที่ได้อธิบายความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานได้ 2 ความหมาย คือ 1. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นการ จัดสรรเวลาในเรื่องงานชีวิตส่วนตัวและด้านอื่น ๆ และ 2. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ การไม่มีความขัดแย้งของเรื่องงานและชีวิตในด้านอื่น ๆ และถือว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นความสำเร็จของชีวิต และยังสอดคล้องกับนิยามของ Edward and Rothbard อ่างถึงโน (นิตาชล โทแก้ว, 2556) ว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือการที่ชีวิตส่วนตัวและการ ทำงานไม่มีความขัดแย้งกัน และอธิบายต่อไปอีกว่า คนส่วนใหญ่จะไม่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำเร็จ สมดุลนั้น จนกระทั่งเกิดเป็นความเหนื่อยล้า ไม่มีความสุข หรือเกิดปัญหาในครอบครัวที่เกิด จากการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมค่านิยมของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ การที่บุคคลสามารถจัดสรร เวลาและเวลาส่วนตัวได้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละบุคคล โดยให้เกิดความขัดแย้งของเวลางานและ เวลาในมิติอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด (ฉัตรภรณ์ กาทองทุ่ง, 2560; เจริญไชย ยักทะวงษ์, 2565; พูนศักดิ์ ศรี ประพัฒน์, ม.ป.ป.)

### 2.2.3 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

Merrill and Merrill (2003, อ้างถึงใน เจริญไชย ยักทะวงษ์ และคณะ, 2565, น.18) ได้แบ่งองค์ประกอบในการเสริมสร้างตนเองให้มีชีวิตที่สมดุล ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการทำงาน หมายถึง หน้าที่การงานหรืออาชีพอันเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิด สิ่งใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์
2. ด้านครอบครัว เป็นส่วนที่เสริมสร้างความสุขของบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งเป็นส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสุขในการใช้ชีวิตในสังคม
3. ด้านเวลา เป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกๆ อย่างของชีวิตไม่ว่าจะเป็น การทำงานหรือครอบครัวจึงต้องทำให้ชีวิตมีความสมดุลกับเวลาที่ได้กำหนดไว้และมีความสมดุล กับด้านอื่นๆ ด้วยเช่นกัน
4. ด้านการเงิน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านการทำงานครอบครัวและเวลา
5. ด้านสติปัญญา เนื่องจากชีวิตของมนุษย์ไม่เคยหยุดนิ่ง ทุกอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทุกคนจึงควรต้องพัฒนาด้านสติปัญญาและการสร้างความสมดุลให้กับชีวิต เพื่อเติมเต็มชีวิตทุกด้านดังที่กล่าวมา และทำให้เกิดความพึงพอใจในทุก ๆ ฝ่าย

Greenhas, Collin, and Shaw (2003, PP.510-531, อ้างถึงใน (สรวาลี แสงแสง, 2559)) ได้อธิบายองค์ประกอบความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัวเพื่อให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้านผ่าน 3 มิติ ดังนี้

1. ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) คือ การทุ่มเทเวลาในการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ความสมดุลในการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) คือ การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่มีความสมดุลกันทางจิตวิทยา ทั้งในด้านการทำงานและครอบครัวเพื่อลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดการแสดงออกมากยิ่งขึ้น

3. ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) คือ ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานและครอบครัว ที่จะต้องมีความเท่าเทียมกันแบบองค์รวม

(สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) อธิบายว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. องค์กร (Organization) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Policy) ให้กับคนในองค์กรรวมถึงนโยบายประสานสัมพันธ์ครอบครัว (Family Friendly Policy) ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญของนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงการสื่อสารกับผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจว่า นโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับประโยชน์อะไรบ้าง รวมถึงการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. ผู้ปฏิบัติงาน (Employee) จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอันประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านเวลากับชีวิต (Time Balance) ด้านการมีส่วนร่วมกับชีวิต (Involvement Balance) และด้านความพึงพอใจกับชีวิต (Satisfaction Balance)

3. ทรัพยากร (Resources) อันหมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานและชีวิตครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นจำนวนชั่วโมงของการทำงาน การมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ ความภูมิใจในงาน เวลาในการดูแลครอบครัวและการสนับสนุนจากคนในครอบครัว เป็นต้น

## 2.3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### 2.3.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การ

วันชัย มีชาติ (2544) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรมสามารถจับต้องได้และสิ่งที่เป็นนามธรรมซ่อนอยู่ภายใน รวมถึงเป็นความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมในเรื่องของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์การ โดยในแต่ละองค์การจะมีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การของตนเอง และแสดงออกถึงวัฒนธรรมผ่านสิ่งต่าง ๆ ทั้งการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ รวมถึงโครงสร้างองค์การ การออกแบบ และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การ



วิภา โหระชัยยะ (2541) ได้พูดถึงนิยามของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า หมายถึงทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ วิธีทางการคิด และแบบแผนที่เป็นแนวประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ได้เกิดการเรียนรู้ ยอมรับและมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม เมื่ออยู่ในองค์การนั้น ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป



ชนิดา จิตตรุทธะ (2554) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึงเป็นสิ่งที่องค์การยึดถือเป็นรูปแบบปฏิบัติใช้ร่วมกัน โดยถูกกำหนดโดยสมาชิกในองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ มิติเชิงทฤษฎี ซึ่งเป็นแบบแผน ค่านิยม ความนึกคิด เป้าหมายร่วมของคนในองค์การ และมิติเชิงการแสดงผล ซึ่งเป็นแบบแผนของพฤติกรรมของหน่วยงานและความสัมพันธ์กับสมาชิก

สมยศ นาวิการ (2546, อ้างถึงใน (ชัยวัฒน์ กนิษฐเสน, 2564)) ได้พูดถึงนิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การให้ผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวซึ่งประสิทธิภาพในองค์การจะได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติร่วมกัน

ดาวรรุวรรณ ฤวิลการ (2552, อ้างถึงใน สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่เป็นวิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ รวมถึงแบบแผนวิธีการที่ทำให้ในแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การรับรู้หรือสามารถที่จะมองเห็นได้ชัดเจน

ดังนั้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อตัวเกิดขึ้นภายในองค์การ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ตามความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีร่วมกันของคนในองค์การรวมไปถึงระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผนต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนในองค์การปฏิบัติร่วมกัน (ชนิตา จิตตรุทธะ, 2560; ดาวรุกรรณ ถวิลการ, 2552; วันชัย มีชาติ, 2544; วิณา โหระชัยยะ, 2541; สมยศ นาวีการ, 2546)

### 2.3.2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

(Handy, 1991) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การตามลักษณะการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับเทพเจ้ากรีกโบราณ ออกเป็น 4 ประเภท

1. วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture หรือ Zeus Culture) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พบได้ในองค์การที่มีขนาดเล็ก มุ่งเน้นการรวมศูนย์อำนาจ ยึดติดกับตัวบุคคลจึงทำให้มีกฎระเบียบที่ไม่เคร่งครัดและมีความเป็นระบบราชการน้อยมาก เน้นความไว้วางใจ การมีความคิดเห็นในแบบเดียวกัน และเนื่องจากโครงสร้างองค์การมีขนาดเล็กทำให้มีการตัดสินใจ รวมถึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (Role Culture หรือ Apollo Culture) พบได้ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ยึดถือกฎ ระเบียบ เป็นขั้นตอน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคล มีรูปแบบการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น มีความแน่นอน และมีเสถียรภาพ

3. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน (Task Culture หรือ Athena Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกในการคิดแก้ปัญหา และสร้างสรรค์งานในการตอบสนองต่อการแข่งขัน หรือความต้องการของตลาด รวมถึงรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตน (Existential Culture หรือ Dionysus Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นอิสระ ให้ความสำคัญไปในเรื่องของความเป็นวิชาชีพขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สมาชิกในองค์การมีความสัมพันธ์แบบเป็นอิสระ และมักไม่พึ่งพากัน ทำให้มีความยากในการบริหารจัดการ ในการให้สมาชิกรวมกันเป็นทีมต้องอาศัยการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกัน

ทั้งนี้ Handy (1991) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับตัวบุคคลย่อมส่งผลให้ตัวบุคคลมีทัศนคติที่ดี มีความสุข และความพอใจในงาน

Cameron and Quinn (2006, อ้างถึงใน (นรภัทร พืชพรพรรณ, 2557)) ได้พัฒนากรอบของวัฒนธรรมองค์การจากค่านิยมองค์การ 2 ด้าน คือ ค่านิยมด้านกลยุทธ์ขององค์การที่ให้ความสนใจระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอก และค่านิยมด้านสภาพแวดล้อมในองค์การระหว่างการบริหารแบบเน้นความยืดหยุ่นกับเน้นความมั่นคงมีระเบียบแบบแผน และสามารถแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การออกได้เป็น 4 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชาการ (Hierarchy Culture) เป็นรูปแบบขององค์การที่มีความเก่าแก่ มีโครงสร้างหลายลำดับชั้น มีความเป็นทางการสูง เน้นการปฏิบัติตาม ระเบียบ แบบแผน ที่วางไว้ มีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ โดยงานที่ทำมักเป็นงานประจำที่มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีระบบการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ลักษณะภายในองค์การมีความยืดหยุ่นที่ค่อนข้างต่ำ ดำเนินการล่าช้าและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือความมั่นคงวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชาการ (Hierarchy Culture) มีข้อดีคือ มีความชัดเจนของทิศทางและกระบวนการงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การสามารถทำงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอ แต่ก็มีข้อสังเกตว่า ความไม่ยืดหยุ่นของวัฒนธรรมลักษณะนี้จะทำให้เป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ ๆ ภายในองค์การ และยากต่อการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมเมื่อเกิดปัญหา การควบคุมตามลำดับชั้นบังคับบัญชาการยึดในระเบียบแบบแผนทำให้วัฒนธรรมในรูปแบบนี้อาจส่งผลให้สมาชิกในองค์การมีความสมดุลชีวิตน้อย เนื่องจากถูกกำกับควบคุมอยู่เสมอ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การให้ความใส่ใจกับความต้องการของสมาชิกในองค์การมากกว่าองค์การในรูปแบบอื่น ๆ มีความยืดหยุ่นภายในองค์การสูง บรรยากาศการทำงานเน้นความร่วมมือร่วมใจ และให้คุณค่ากับทุกคนในองค์การอย่างเสมอภาค โครงสร้างองค์การเป็นแนวระนาบ การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การทำให้การทำงานมีลักษณะของความเป็นครอบครัว ส่งผลให้สมาชิกมีความผูกพัน และภักดีต่อองค์การ ทั้งนี้อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ตัวทีมงานที่สามารถตัดสินใจได้เอง และมองลูกค้ำมีลักษณะเป็นเหมือนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อดีของวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) คือ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การสูง ประกอบกับเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับสูงและยังส่งผลต่อการปรับตัวขององค์การได้ดีเมื่อต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลง แต่ข้อควรระวัง คือ เมื่อองค์การเติบโตขึ้น โครงสร้างองค์การในแนวระนาบอาจทำให้เกิดข้อจำกัดต่าง ๆ เนื่องจากขาดความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและเด็ดขาด นอกจากนี้้องค์การที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การอย่างแท้จริง มีการสื่อสารที่ชัดเจนเปิดเผยและมีความเปิดกว้างในการรับฟังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ



3. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงมากให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัว รูปแบบขององค์การลักษณะนี้มักเป็นองค์การที่ก่อตั้งขึ้นใหม่หรือเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์พิเศษเฉพาะกิจ มักเป็นองค์การของความคิด การสร้างสรรค์ต่าง ๆ และนวัตกรรม จากภารกิจที่องค์การให้คุณค่ากับเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล และมีการกระจายของอำนาจไปยังทีมงานและตัวบุคคลอันเป็นสิ่งที่วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญ ผู้นำของวัฒนธรรมลักษณะนี้จึงเป็นผู้ที่ชอบความท้าทายและกล้าที่จะเสี่ยง รวมถึงท้าทายสมาชิกในองค์การในการใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสและให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงานในการคิดและตัดสินใจ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มีข้อดี คือ ความผูกพันในองค์การจะถูกสร้างผ่านการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดการใช้ความคิด และการพัฒนาของงานในอาชีพ อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อสังเกตของวัฒนธรรมในลักษณะนี้คือ การเป็นองค์การที่มีการปรับตัวให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอาจทำให้คนในองค์การเกิดความกดดัน และอาจส่งผลให้เกิดสภาวะเครียดจากการแข่งขันภายในและความเสี่ยงของแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจเกินไปกว่าความต้องการขององค์การหรือตลาด

4. วัฒนธรรมแบบตลาดหรือวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการแข่งขันให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยดูประสิทธิภาพที่เกิดจากการวัดความสามารถในการแข่งขัน ผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้องค์การมักมีระบบในการติดตามผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ผู้นำขององค์การที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้จะให้ความสำคัญคาดหวังกับตัวผู้ปฏิบัติงานสูง ผู้ปฏิบัติงานมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ข้อดีของวัฒนธรรมแบบตลาดหรือวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Market Culture) คือ การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนขององค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและการที่องค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ทำให้องค์การสามารถตอบสนองหรือปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญในเรื่องของกำไร หรือ ผลผลิต ที่จะต้องยึดโยงอยู่กับตัวเลขและปริมาณประกอบกับตัวผู้นำที่มีความคาดหวังต่อผู้ปฏิบัติงานสูง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกดดันที่อาจนำไปสู่ความเครียด และอาจส่งผลให้ความผูกพันที่มีต่องานหรือองค์การต่ำ รวมถึงอาจนำไปสู่การเกิดสภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burn Out) ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานลดลง

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture)

### 2.4.1 คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์ที่ส่งผลถึงองค์การ กล่าวคือ หากองค์การใดสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การได้ จะสามารถรักษาบุคลากรขององค์การ รวมถึงทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดความผูกพันกับองค์การ ในขณะที่หากองค์การไม่เอื้อต่อการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ก็ส่งผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ตนไม่สามารถจัดสรรเวลาให้กับครอบครัวหรือเรื่องส่วนตัวได้เกิดความเหนื่อยล้าและอาจส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สุดท้ายอาจส่งผลไปสู่การตัดสินใจโอนย้าย หรือลาออกไปจากองค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนี้จะเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างควมมีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเกิดการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยจะมีความเชื่อมโยงกับอารมณ์และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ



วัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ได้ถูกให้คำนิยามโดย Thompson et.al.(1999, อ้างถึงใน สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) ไว้ว่า เป็นสมมติฐานความเชื่อและการมีค่านิยมร่วมกัน โดยมีความเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ส่งเสริมหรือให้คุณค่าในการบูรณาการร่วมกันระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ Bradley et al.(2008, อ้างถึงใน สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นค่านิยมหรือการให้คุณค่าในการสนับสนุนการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานภายในองค์การ ไม่ใช่เพียงแค่ชีวิตในการทำงานอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายรวมถึงชีวิตครอบครัวของบุคคล ชีวิตในด้านมิติอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือความพอใจในความสมบูรณ์หรือความพอดีในบทบาทต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละบุคคลอาจไม่ได้มีเพียงแค่บทบาทเดียว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) คือ การที่องค์การให้ความสำคัญหรือส่งเสริมให้สมาชิกของ

องค์การมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน ร่วมกันภายใน องค์การ (Thompson et al., 1999; Bradley et al., 2008, อ้างถึงใน สิทธิวัฒน์ ปัญญากรม, 2564)

#### 2.4.2 มิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

(Bradley, 2008) ได้กล่าวถึงมิติที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ได้รับความนิยมและมีการกล่าวถึงบ่อยที่สุดในแง่มุมนี้ คือ แนวคิดของ Thompson อย่างไรก็ตามยังมีการกล่าวถึงมิติของการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในมิติอื่น ๆ โดยสามารถสรุปได้เป็นมิติ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. มิติด้านเวลา (Time Demand or Expectations) เป็นความคาดหวังขององค์การที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของจำนวนชั่วโมงที่ผู้ปฏิบัติงานถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานและเป็นเรื่องของการใช้เวลาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์การมีความคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นระยะเวลานานก็อาจส่งผลไปถึงการกระทบต่อชีวิตความรับผิดชอบทางด้านครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความขัดแย้งด้านเวลา (Time Based Conflict) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงานได้ (Thompson et al, 1999)

2. มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ (Career Consequences) การที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ประโยชน์จากสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ หรืออุทิศเวลาให้กับความรับผิดชอบต่อครอบครัวนั้น อาจส่งผลต่อการรับรู้ผลกระทบเชิงลบต่ออาชีพของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการอุทิศเวลาให้กับครอบครัวอาจทำให้ไม่ได้อยู่ในองค์การบ่อย ๆ เกิดความยุ่งยากในที่ทำงาน รู้สึกไม่มีตัวตนในที่ทำงาน ขาดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งอาจนำไปสู่การได้รับผลกระทบเชิงลบในอาชีพ เช่น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับจัดสรรรางวัลต่าง ๆ น้อยลง ดังนั้นองค์การที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องมีการจัดสรรประโยชน์รวมทั้งโอกาสในการขึ้นเงินเดือนหรือความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมและต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสบายใจในการที่จะใช้สิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์การจัดไว้ให้ (Thompson et al, 1999)

3. มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร (Support from Management) หัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการส่งเสริมนโยบายการสร้าง ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะเป็นทั้งผู้ส่งเสริมและกีดกันผู้ปฏิบัติงานในการใช้ประโยชน์จากนโยบายดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการเป็นวัฒนธรรม

ทำลายความพยายามของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานได้ (Thompson et al, 1999)

4. มิติด้านเพศ (Gender Expectations) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกเพศในองค์กร (McDonald, 2005)

5. มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานถือได้ว่าเป็นมิติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยการสนับสนุนในที่นี้ หมายถึง การช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาในงาน การช่วยลดความเครียด สภาวะเหนื่อยหน่าย หรือสภาวะหมดไฟในการทำงานรวมถึงการแสดงความคิดเห็นออก เห็นใจ และการให้คำแนะนำซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการบทบาทที่หลากหลายของตนเองได้ (McDonald, 2005)

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อาจถูกกล่าวถึงไม่มากนักในบริบทขององค์กรในสังคมไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มาเป็นกรอบในการวิจัย ดังปรากฏในข้อ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย รวมถึงปรับใช้เป็นข้อคำถามในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

## 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

### 2.5.1 ความเป็นมาของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ใช้ชื่อย่อว่า สวธ. และมีชื่อภาษาอังกฤษว่า " Department of Cultural Promotion : DCP " เดิมคือกองวัฒนธรรมในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ในปี พ.ศ. 2501 โดยแบ่งออกเป็น 6 แผนก ได้แก่ 1. แผนกธุรการ 2. แผนกวัฒนธรรมวิทยา 3.แผนกวัฒนธรรมทางจิตใจ 4. แผนกวัฒนธรรมทางระเบียบประเพณี 5. แผนกวัฒนธรรมทางวรรณกรรม และ 6. แผนกวัฒนธรรมทางวัฒนธรรมและศิลปกรรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2522 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ พุทธศักราช 2522 จึงได้ยกฐานะขึ้นเป็น สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ประกอบไปด้วย รัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นรองประธานกรรมการ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

อธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดีกรมการศาสนา อธิบดีกรมศิลปากร เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกินแปดคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นกรรมการ ให้เลขาธิการคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติเป็นกรรมการและ เลขานุการ คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, ม.ป.ป.)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 จึงได้เปลี่ยนสถานะจากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เป็นกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม โดย ได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2553 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2553 จนถึงปัจจุบัน

### 2.5.2 วิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

"เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมและรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม เพื่อนำพา สังคมไทยไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน"

### 2.5.3 พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม มี 9 พันธกิจ ดังต่อไปนี้

1. เติบโตสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนไทยมีความภาคภูมิใจในค่านิยมและวัฒนธรรมความเป็นไทย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางวัฒนธรรม
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทางวัฒนธรรมทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง
5. ส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์เพื่อการให้บริการประชาชน
6. ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมให้มีศักยภาพ
7. สงวนรักษา พัฒนาต่อยอด และเผยแพร่มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ
8. ยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม ผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม และศิลปินพื้นบ้าน
9. ส่งเสริมและพัฒนางานภาพยนตร์และวีดิทัศน์ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย


## 2.5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ไว้ 5 ด้าน พร้อมทั้งตัวชี้วัด และ กลยุทธ์ในการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2566b) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์หลักของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์หลัก
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ความเป็นไทยสู่ สากล	ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเห็น คุณค่าและประโยชน์ของมรดก ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมของ ไทยผ่านการจัดกิจกรรมเผยแพร่ มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสู่ สากล	(1) มุ่งเน้นดำเนินงานมรดกภูมิ ปัญญาทางวัฒนธรรมโดยนำ นโยบายกระทรวงสังคมกึ่ง เศรษฐกิจมาปรับใช้ (2) สร้างโอกาสในการนำเสนอ แนวทางการดำเนินงานด้าน วัฒนธรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งในระดับชาติและ นานาชาติ (3) จัดทำระบบฐานข้อมูล ออนไลน์เพื่อจัดเก็บและรวบรวม องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมให้ ครบถ้วนและถูกต้อง เชื่อมโยง กับองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อให้บริการแก่ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ ประชาชนทั่วไป (4) สร้างการยอมรับ ความ น่าเชื่อถือ และสนับสนุนการ เผยแพร่งานวัฒนธรรมที่ ทันสมัยและน่าติดตาม

<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างจิตสำนึก ค่านิยม และอัตลักษณ์ความเป็นไทย</p>	<p>ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสืบทอดประเพณีวัฒนธรรม อัตลักษณ์และความ เป็นไทย มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมการอนุรักษ์ฟื้นฟูขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของไทย</p> 	<p>(1) นำองค์ความรู้และข้อมูลจากภาคีเครือข่ายมาใช้ประโยชน์</p> <p>(2) สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านวัฒนธรรม โดยการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ให้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมอันดีงามของไทย</p> <p>(4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น</p> <p>(5) ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของภาคีเครือข่ายทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างการรับรู้ของประชาชน</p> <p>(6) รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านการเชิดชูและสืบสานมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม</p>	<p>ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ความเข้าใจและเห็นคุณค่ามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมของไทยผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมเผยแพร่ สืบสาน การวิจัยมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และ</p>	<p>(1) มุ่งเน้นการดำเนินงานในลักษณะของการเป็นต้นน้ำในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน เผยแพร่ และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม</p>

	<p>การยกย่องเชิดชูเกียรติศิลปินแห่งชาติ</p>  <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>(2) ส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยด้านวัฒนธรรมโดยการบูรณาการร่วมกับด้านอื่น ๆ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(3) จัดทำระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมให้ครบถ้วนและถูกต้อง เชื่อมโยงกับองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไป</p> <p>(4) สร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการเผยแพร่งานวัฒนธรรมที่ทันสมัยและน่าติดตาม</p> <p>(5) ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของภาคีเครือข่ายทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างการรับรู้ของประชาชน</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมค่านิยมและสืบทอดประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	<p>ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมและเผยแพร่ค่านิยม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความเข้าใจและพึงพอใจ</p>	<p>(1) สร้างการรับรู้ความเป็นอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ให้สามารถเผยแพร่สู่สังคมในระดับที่กว้างมากขึ้น</p> <p>(2) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายทางวัฒนธรรมให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น</p> <p>(3) พัฒนาระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย</p>

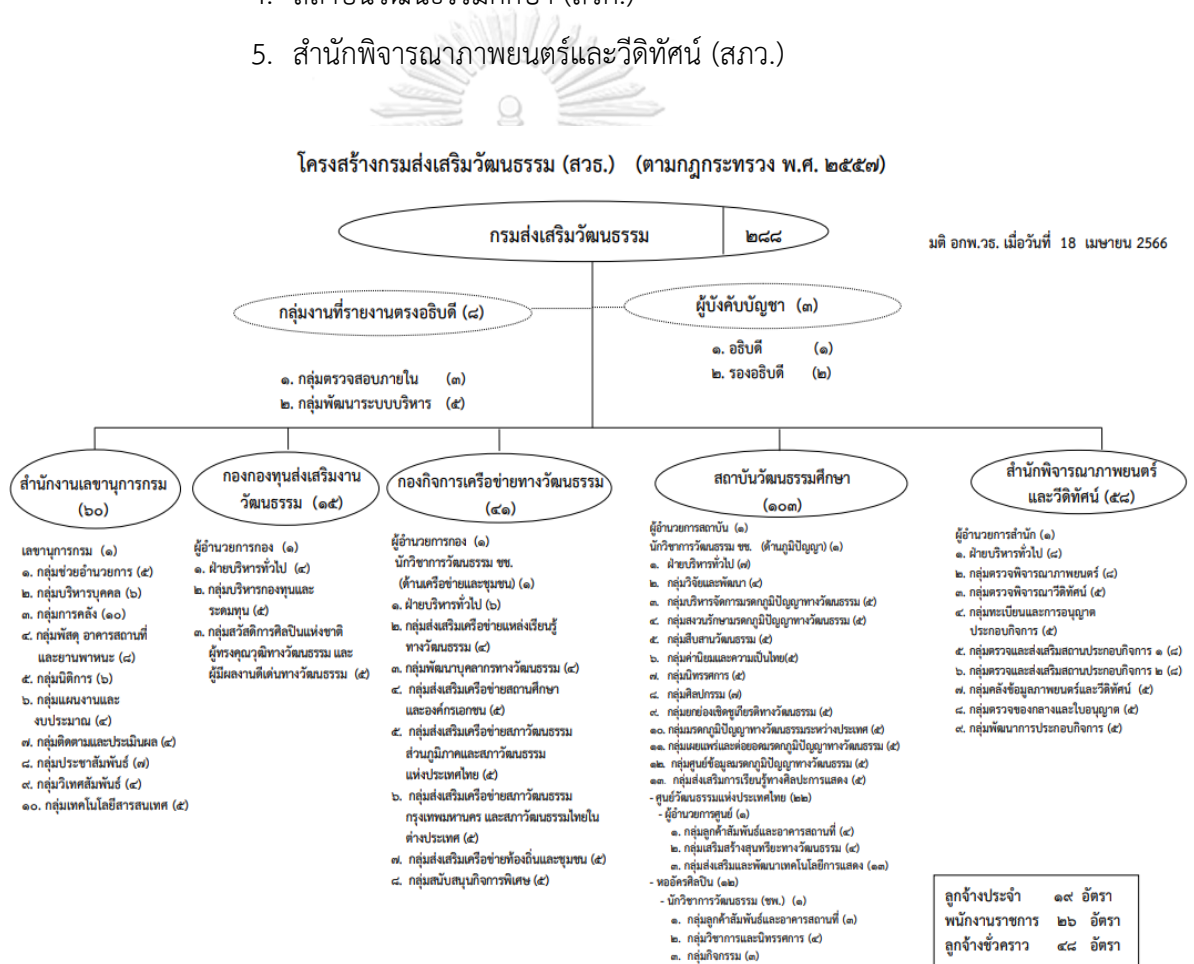


		<p>(4) สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมโดยการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(5) สร้างความภาคภูมิใจเพื่อเป็นแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับภาคีเครือข่ายที่ทำคุณประโยชน์ทางวัฒนธรรม</p> <p>(6) รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b></p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม</p>	<p>ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ผู้ใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและเข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรมมีความพึงพอใจและเข้าใจในองค์ความรู้มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม</p>	<p>(1) สร้างโอกาสในการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>(2) สร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการเผยแพร่งานวัฒนธรรมที่ทันสมัยและน่าติดตาม</p> <p>(3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น</p> <p>(4) พัฒนาระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย</p>

### 2.5.5 โครงสร้างส่วนราชการ

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีโครงสร้างหน่วยงานที่แยกตามภารกิจของงานที่แตกต่างหลากหลาย ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2557 มีดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม (สล.)
2. กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม (กส.)
3. กองกิจการเครือข่ายทางวัฒนธรรม (กกข.)
4. สถาบันวัฒนธรรมศึกษา (สวศ.)
5. สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ (สภว.)



ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2566a)

โดยหน่วยงานภายใต้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีอำนาจหน้าที่ดังปรากฏในตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ที่	ส่วนราชการ	อำนาจหน้าที่
1	สำนักงานเลขาธิการกรม	ปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ทั้งในด้านงานช่วยอำนวยความสะดวก งานบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ งานด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการของหน่วยงานในสังกัด ดำเนินการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของกรมรวมถึงดำเนินการด้านวิเทศสัมพันธ์
2	กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม	ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม
3	กองกิจการเครือข่ายทางวัฒนธรรม	จัดตั้ง ขยายเครือข่าย และขึ้นทะเบียนเครือข่ายสภาวัฒนธรรมและเครือข่ายวัฒนธรรมอื่น สนับสนุน และติดตามการดำเนินงานของเครือข่ายวัฒนธรรมทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมของเครือข่ายทางวัฒนธรรม รวมถึงยกย่องเชิดชูเกียรติและเผยแพร่ผลงานเครือข่ายทางวัฒนธรรม และรณรงค์ปลูกฝัง และเสริมสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับสังคมไทย
4	สถาบันวัฒนธรรมศึกษา	ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยทางวัฒนธรรม งานยกย่องเชิดชูเกียรติ เผยแพร่ผลงาน และถ่ายทอดภูมิปัญญาของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม และจัดกระบวนการเรียนรู้ การแสดงออกทางความคิด และการริเริ่มสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรม เป็นแหล่งการแสดงทางวัฒนธรรมระดับอาชีพ ในการดำเนินการอนุรักษ์ สืบทอด แลกเปลี่ยนและร่วมมือ

		ในระดับพื้นที่ ระดับชาติ และระดับนานาชาติ รวมถึงปกป้อง คุ้มครอง สืบสาน เผยแพร่ และพัฒนาต่อ ยอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเสริมสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับสังคมไทย
5	สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์	ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ทำหน้าที่วิเคราะห์ จัดทำแผน และกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ประกอบการ รวมถึงจัดทำมาตรฐานการตรวจพิจารณา ตรวจสอบสถานประกอบการ งานทะเบียนและการอนุญาตเกี่ยวกับภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุน เชื่อมโยง และพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานเสริมสร้างสื่อภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ในเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรม คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย และงานเกี่ยวกับการตรวจพิจารณา ตรวจสอบสถานประกอบการ งานทะเบียน และการอนุญาตเกี่ยวกับภาพยนตร์และวีดิทัศน์ตามกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์ รวมถึงตรวจสอบและวิเคราะห์เนื้อหาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ และจัดประเภทให้เกิดความเหมาะสมแก่ผู้ดู

ทั้งนี้ ลักษณะภารกิจและบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานภายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันออกไป โดยสามารถแบ่งลักษณะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา และในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจพบลักษณะการปฏิบัติงานได้ทั้งแบบในเวลาและแบบในเวลาและนอกเวลา ขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาของงานในแต่ละกลุ่มงาน และลักษณะตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลในครั้งนี้จะครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งสองลักษณะที่กล่าวไปด้วย โดยเนื้อหาของผู้ที่มิใช่ลักษณะการทำงานแบบในเวลา จะเป็นลักษณะของงานที่เป็นงานด้านวิชาการ งานเอกสาร งานด้านการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลานั้น ด้วยภารกิจของเนื้อหาที่รับผิดชอบจะมีลักษณะให้การปฏิบัติงานเป็นงานที่ต้องทำนอกเวลาราชการ

อาทิ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวันสำคัญของไทยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องลงไปยังพื้นที่ต่าง ๆ การเป็นพื้นที่จัดการแสดง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของแสง สี เสียง ของเวทีการแสดง การจัดเตรียมสถานที่ รวมไปถึงการบริการผู้เข้าชมการแสดง ล้วนเกิดขึ้นหลังเวลาเลิกงาน หรือในวันหยุดราชการ ในขณะที่ในเวลางานปกติผู้ปฏิบัติงานก็ต้องทำงานเอกสารหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยเช่นกัน ทั้งนี้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีการดำเนินนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ยังไม่เห็นเด่นชัดเป็นรูปธรรม แต่ก็มีแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง อาทิ ระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดสวัสดิการ พ.ศ. 2558 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 (ระยะ 3 ปี) และประกาศกรมส่งเสริมวัฒนธรรม เรื่อง นโยบายด้านองค์กรแห่งความสุขของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2566 ซึ่งเป็นแนวนโยบายที่เพิ่งเริ่มขึ้นในขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยจึงยังไม่มี การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

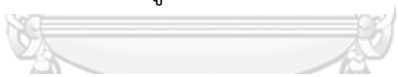
(จุฑาภรณ์ หนูบุตร, 2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลวิภาวดี 39 ฝ่าย/แผนก จำนวน 218 คน เพื่อศึกษาสภาพสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลวิภาวดี ปัญหาและสาเหตุของความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและงานของโรงพยาบาลวิภาวดี และแนวทางในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและงานให้แก่บุคลากรในโรงพยาบาลวิภาวดี โดยมี ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยในด้านการทำงาน (ตัวแปรต้น) และสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและแนวทางการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (ตัวแปรตาม) โดยข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าบุคลากรของโรงพยาบาลวิภาวดีมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานในด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานกับสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่าเพศสภาพการสมรส ที่มาของรายได้ที่นำมาเลี้ยงดูครอบครัว ระดับตำแหน่ง เวลา การปฏิบัติงานและระยะเวลาเดินทางระหว่างที่พักกับที่ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในขณะที่อายุ จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ ฝ่าย/แผนกและจำนวน ชั่วโมงในการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ มีความสัมพันธ์กับสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การทดสอบสมมติฐานในด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานกับสาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ ที่มาของรายได้ นำมาเลี้ยงดูครอบครัว ส่วนระยะเวลาการเดินทางระหว่างที่พักกับที่ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ใดใดกันกับสาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในขณะที่ฝ่าย/แผนก ระดับตำแหน่ง จำนวนชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ เวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยสาเหตุของการไม่มีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลวิภาวดีส่วนใหญ่คือวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นปริมาณงาน เวลาปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานตามลำดับ และในการทดสอบสมมติฐานในด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานกับแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่า เพศ จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ ระดับตำแหน่ง จำนวนชั่วโมงในการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์และเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในขณะที่ อายุ สถานภาพสมรส และที่มาของรายได้ที่นำมาเลี้ยงดูครอบครัว ฝ่าย/แผนก และระยะเวลาการเดินทางระหว่างที่พักกับที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกในการทำงานมากที่สุด

## 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

(ศุภาพิชญ์ อินแดง, 2565) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายที่ได้อ้างอิงตามนิยามของ Jeffries, F.L., & Hunte, T.L. (2003) ซึ่งเป็นกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายที่เกิดในช่วงปี 2524-2543 ที่ทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane 1976, ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว , วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ , วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนด้านความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

(ชนิดา จิตตรุทธะ, 2549) ได้ทำการศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย โดยเป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องรวมถึงศึกษาการรับรู้ของสมาชิกองค์การผ่านการสำรวจความคิดเห็นในองค์การ 3 ประเภท ได้แก่ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคม ที่มีวัฒนธรรม แตกต่างกัน 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมสโมสร วัฒนธรรมเน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นงาน และ วัฒนธรรมเน้นตัวตน โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 12 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรม องค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ในองค์การประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นเดียวกันหรือไม่ โดยใช้ทฤษฎีของ Handy เป็นฐานในการศึกษา และศึกษาว่าการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยจูงใจ ที่แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Federick Herzberg เป็นฐานในการศึกษา จากผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกใน องค์การประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมที่สอดคล้องเป็นแบบเดียวกันและสามารถอธิบายถึง ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจก บุคคลตามแบบแผนวัฒนธรรมแต่ละประเภทและในการจูงใจสมาชิกในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ของวัฒนธรรมองค์การต้องใช้ปัจจัยในการจูงใจที่แตกต่างกันด้วย



### 2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(Elinor S. Groner, 2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Effect of Organizational Culture on Work life Balance เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำองค์การกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ องค์การกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกต และการแจกแบบสอบถาม การศึกษานี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 34 คน จาก 7 องค์การ ในรัฐแมรี่แลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า รูปแบบผู้นำ องค์การในวัฒนธรรมแต่ละแบบไม่มีความสัมพันธ์กับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับความ สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่ำ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า พวกเขาอยู่ในวัฒนธรรมที่มีความคาดหวัง ให้มีการตอบสนองอยู่เสมอ และมองว่างานกับชีวิตเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ คำให้

สัมภาระเหล่านี้แสดงถึงการมีส่วนร่วมทำให้ระดับของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ  
ผู้ปฏิบัติงานลดลง และผู้วิจัยยังได้ตั้งท่ายเอาไว้วางวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อความสมดุล  
ระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้นำองค์การควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยเสริมสร้าง  
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสบายใจในการ  
แบ่งเวลาไปทำในสิ่งที่ต้องการ และสามารถใช้สิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดไว้ให้  
อย่างสบายใจ





### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่างานวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาระบบส่งเสริมวัฒนธรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้สนใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยมองว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีปัจจัย หรือบริบท ที่ซับซ้อน ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปสู่รายละเอียด ของมุมมอง ทศนคติ ความคิด ความรู้สึก ที่จะสามารถทำให้เข้าใจในกลุ่มตัวอย่างได้มากกว่าการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณที่แม้จะทำให้เห็นข้อค้นพบแต่ไม่สามารถนำไปสู่รายละเอียดได้อย่างลึกซึ้ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 3.2 แหล่งข้อมูล

**ปฐมภูมิ** เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ข้าราชการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจำนวน 11 คน โดยออกแบบโครงสร้างคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการจัดเตรียมคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นได้หลากหลายมิติ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยให้ผู้วิจัยเข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการจะศึกษาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้

**ทฤษฎี** การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม” คือ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ทั้งนี้ เนื่องจากข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีจำนวนทั้งสิ้น 253 คน (ข้อมูล ณ สิงหาคม 2566) และกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกดำเนินการโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย กลุ่มที่ 1 ข้าราชการระดับผู้บริหาร หรือ ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กลุ่มที่ 2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือหัวหน้ากลุ่มงาน และกลุ่มที่ 3 ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน โดยในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 จะใช้เกณฑ์เรื่องของ อายุ เพศ อายุการทำงานที่แตกต่างกัน รวมไปถึงลักษณะหน้าที่การทำงาน ซึ่งแบ่งลักษณะการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะการทำงานแบบภายในเวลา และลักษณะการทำงานแบบทั้งภายในเวลาและนอกเวลา ในส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Gibbs, 2007) และ (Patton, 2002) ได้แสดงขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญควรมีจำนวนตั้งแต่ 5 – 30 ราย ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการระดับผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา จำนวน 1 คน

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 3 ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา จำนวน 4 คน

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา จำนวน 3 คน

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์ ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตามประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญและต้องการศึกษา ดังต่อไปนี้

**กลุ่มที่ 1** ข้าราชการระดับผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน

ประเด็นคำถาม เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของผู้บริหาร/ผอ.กองหรือเทียบเท่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

**กลุ่มที่ 2** ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน ประกอบไปด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 เป็นคำถามที่ใช้สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ประเด็นที่ 2 เป็นคำถามที่ใช้ในการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work life Balance Culture)

ประเด็นที่ 3 เป็นคำถามที่ใช้ในการศึกษาสิ่งที่ทำให้รู้สึกเครียด กังวล หรือกดดันในการปฏิบัติงานภายในองค์การ รวมถึงความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

ประเด็นที่ 4 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

**กลุ่มที่ 3** ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน ประกอบไปด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 เป็นคำถามที่ใช้สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ประเด็นที่ 2 เป็นคำถามที่ใช้ในการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work life Balance Culture)

ประเด็นที่ 3 เป็นคำถามที่ใช้ในการศึกษาสิ่งที่ทำให้รู้สึกเครียด กังวล หรือกดดันในการปฏิบัติงานภายในองค์การ รวมถึงความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

ประเด็นที่ 4 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

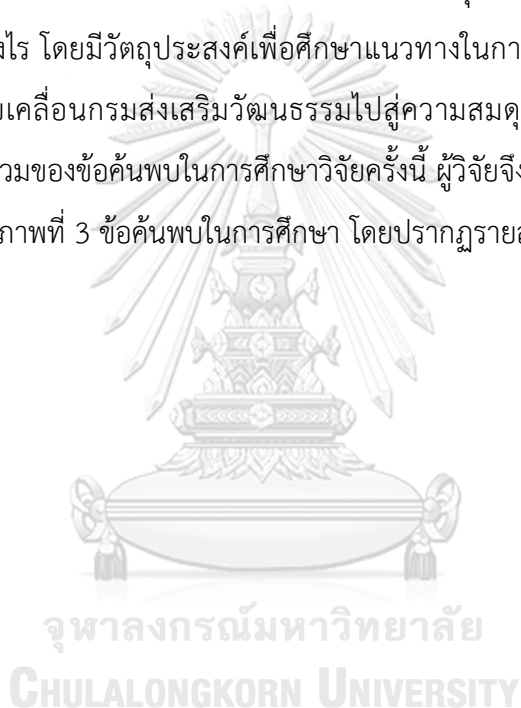
### 3.4 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

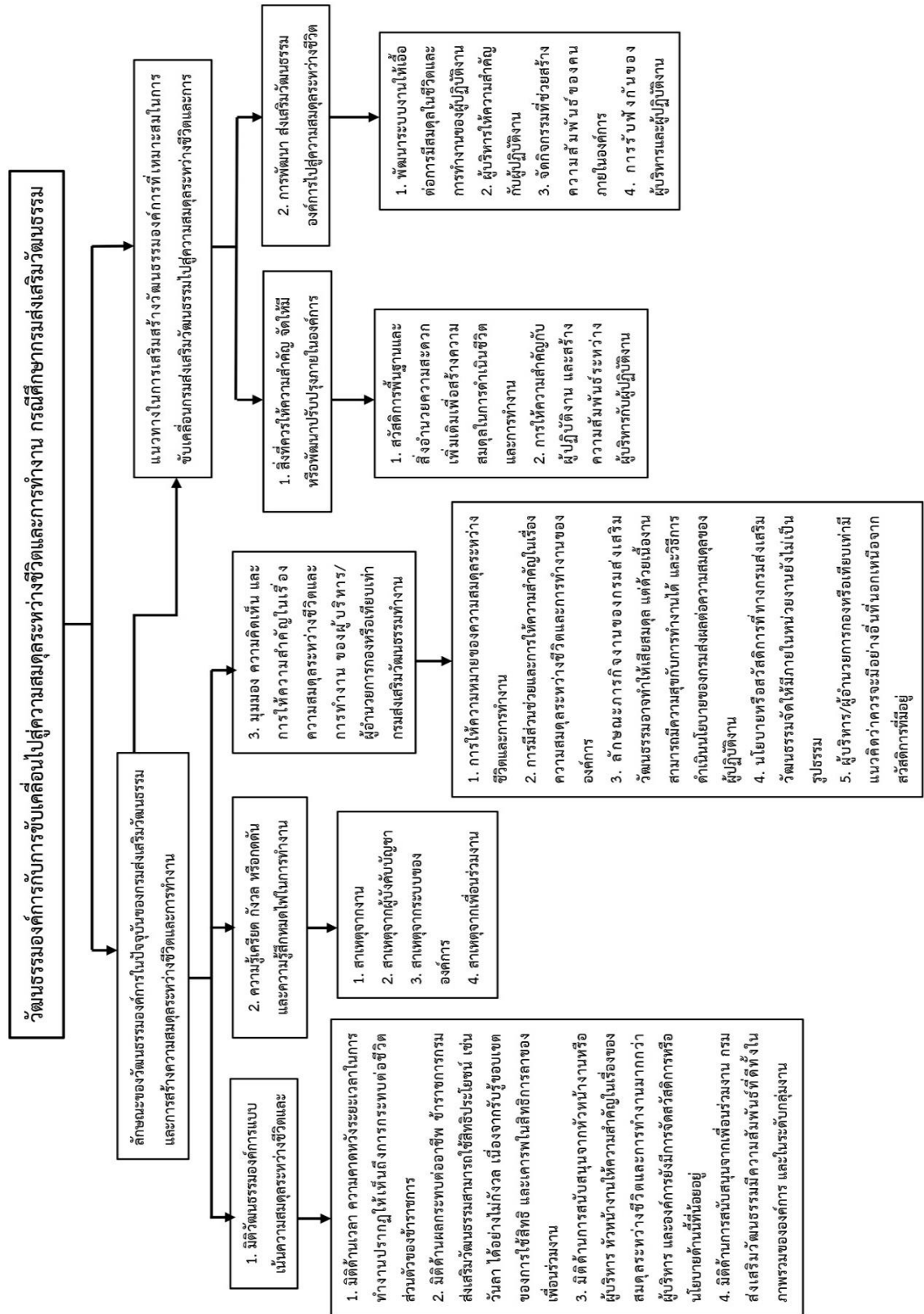
ในการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในมิติต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงการตีความและยกตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของข้าราชการมีต่อวัฒนธรรมองค์การ และช่วยตอบคำถามที่ว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะอย่างไร และวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในการสัมภาษณ์ข้าราชการระดับผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะช่วยแสดงให้เห็นถึงมุมมอง หรือทัศนคติของผู้บริหารถึงการให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน และนำมาสู่การเสนอแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา วัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จากการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

#### บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อมุ่งตอบคำถามการวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย 1. วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีลักษณะของการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างไร และ 2. วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้แก่บุคลากรหรือไม่ อย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพรวมของข้อค้นพบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดนำข้อค้นพบมาจัดทำเป็นแผนภาพ ดังแสดงใน ภาพที่ 3 ข้อค้นพบในการศึกษา โดยปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้





ภาพที่ 3 สรุปข้อค้นพบในการศึกษา

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม โดยใช้เวลาเฉลี่ยคนละ 70 นาที โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 กลุ่มที่ 1 ข้าราชการระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง จำนวน 2 คน

ลำดับ	นามสมมติ	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาในการ สัมภาษณ์ (นาที)
1	ผู้บริหาร	1 พ.ย.66	15
2	ผอ.กอง	24 ต.ค. 66	50

ตารางที่ 4 กลุ่มที่ 2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 2 คน

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุ ราชการ (ปี)	ลักษณะงาน	สถานภาพ	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์ (นาที)
1	ผอ.กลุ่ม 1	หญิง	54	25	ในเวลา	โสด	17 ต.ค. 66	45
2	ผอ.กลุ่ม 2	ชาย	42	14	ในเวลา/ นอกเวลา	สมรส	17 ต.ค. 66	80

ตารางที่ 5 กลุ่มที่ 3 ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุราชการ (ปี)	ลักษณะงาน	สถานภาพ	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์ (นาที)
1	ผู้ปฏิบัติงาน 1	หญิง	44	4	ในเวลา	สมรส	16 ต.ค. 66	70
2	ผู้ปฏิบัติงาน 2	ชาย	35	8	ในเวลา	สมรส	16 ต.ค. 66	100
3	ผู้ปฏิบัติงาน 3	ชาย	40	12	ในเวลา	โสด	17 ต.ค. 66	110
4	ผู้ปฏิบัติงาน 4	ชาย	35	7	ในเวลา	สมรส	26 ต.ค. 66	55
5	ผู้ปฏิบัติงาน 5	หญิง	43	8	ในเวลา/นอกเวลา	โสด	19 ต.ค. 66	60
6	ผู้ปฏิบัติงาน 6	ชาย	52	32	ในเวลา/นอกเวลา	สมรส	20 ต.ค. 66	120
7	ผู้ปฏิบัติงาน 7	ชาย	57	35	ในเวลา/นอกเวลา	สมรส	20 ต.ค. 66	70

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 เพศหญิง อายุ 54 ปี อายุราชการ 25 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาราชการ สถานภาพโสด เคยปฏิบัติงานที่องค์กรเอกชนแบบเป็น NGO (Non-Governmental Organization) ก่อนมารับราชการที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ปัจจุบันไม่มีภาระหน้าที่อะไรที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัวเนื่องจากพ่อแม่เสียชีวิตแล้ว อยู่กับพี่สาว 2 คน



## ระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 เพศชาย อายุ 42 ปี อายุราชการ 14 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาและนอกเวลา สถานภาพสมรส ก่อนมาปฏิบัติหน้าที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมเคยอยู่ในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) 2 ปี ตอนนี้มีสิ่งที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัว คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในบ้าน ค่าเลี้ยงดูบุตร ภรรยา มีส่งให้พ่อแม่บ้างแต่ไม่ได้เป็นค่าใช้จ่ายประจำ

## ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 เพศหญิง อายุ 44 ปี อายุราชการ 4 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาราชการ เคยปฏิบัติงานที่แขวงทางหลวงจังหวัดสุรินทร์ สถานภาพสมรส ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัว คือ จะส่งเงินให้พ่อแม่แล้วแต่โอกาส รวมถึงส่งเสียลูกคนเล็กที่ฝากให้พ่อแม่ช่วยดูแล และมีค่าใช้จ่ายประจำเป็นค่าเช่าห้องพักแถวที่ทำงาน

## ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 เพศชาย อายุ 35 ปี อายุราชการ 8 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม 11 ปี (เคยเป็นลูกจ้างของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมาก่อน) มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาราชการ เคยปฏิบัติงานที่สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข สถานภาพสมรส ณ ขณะนี้มีภาระผ่อนบ้าน

## ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 เพศ LGBT อายุ 40 ปี อายุราชการ 12 ปี ปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม 5 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาราชการ ก่อนมาปฏิบัติหน้าที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมเคยอยู่ที่กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สถานภาพโสด ไม่มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัวเนื่องจากพ่อแม่มีบ้านอยู่แล้ว

## ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 เพศชาย อายุ 35 ปี อายุราชการ 7 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายในเวลาราชการ ก่อนมาปฏิบัติหน้าที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม เคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการที่เทศบาลพุนรี สถานภาพสมรส มีภาระค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูบุตร

### ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 เพศหญิง อายุ 43 ปี อายุราชการ 8 ปี ลักษณะการทำงานภายในเวลา  
ราชการและนอกเวลาราชการ เคยปฏิบัติงานที่ อบต ตำบลบ้านโป่ง อำเภองาว จังหวัดลำปาง  
สถานภาพโสด (หย่าร้าง) มีภาระค่าเช่าที่พัก ส่งเงินรายเดือนให้แม่ และค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูบุตร

### ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 เพศชาย อายุ 52 ปี อายุราชการ 32 ปี ลักษณะการทำงานภายในเวลา  
ราชการและนอกเวลาราชการ เคยรับราชการที่กรมที่ดินก่อนจะลาออก แล้วมารับราชการที่กรม  
ส่งเสริมวัฒนธรรม สถานภาพสมรส ภาระหน้าที่ในครอบครัวคือเลี้ยงดูบุตรและภรรยา และส่งเงินให้  
พ่อทุกเดือน

### ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 เพศชาย อายุ 57 ปี อายุราชการ 35 ปี มีลักษณะการทำงานแบบภายใน  
เวลาราชการและนอกเวลาราชการ ไม่เคยปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นมาก่อน สถานภาพสมรส  
ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัวคือส่งเสียเลี้ยงดูบุตร ภรรยา และส่งเงินให้พ่อแม่บ้าง  
เนื่องจากพ่อป่วยติดเตียงแต่เป็นข้าราชการมีเงินบำนาญอยู่แล้ว

## 4.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และการสร้างความ สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในการ  
ขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สามารถอธิบายผ่านประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

### 4.2.1 มิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

มิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย  
ครั้งนี้ประกอบด้วย

## มิติด้านเวลา ความคาดหวังระยะเวลาในการทำงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ให้เห็นถึงการกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ในวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในมิติด้านเวลา จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่ เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลกระทบให้ต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน รวมถึงเคยได้รับการติดต่อเรื่องงานนอกเวลางาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะเป็นงานด่วน งานเร่ง

จากการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงการได้รับมอบหมายงานในลักษณะที่เป็นงานด่วน งานเร่ง พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา ทั้ง 4 คน พบว่า จะได้รับงานด่วนที่บางครั้งก็ทำให้ต้องอยู่ปฏิบัติงานเกินเวลา หรือนำงานกลับไปทำที่บ้าน โดยผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์มาแสดงให้เห็น ดังนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นงานเอกสาร กล่าวว่า

“...งานด่วนก็จะมีเป็นช่วง ๆ แต่ว่าถ้าพอ. ไม่อยู่หลายวันแฟ้มมันจะสะสม เวลา  
ลงไปทีมันเยอะก็จะเป็นแบบนั้น แต่ถ้าพอ.อยู่แฟ้มมันก็มาเรื่อย ๆ เราก็ทำเรื่อย ๆ มันก็  
ไม่สะสมงานก็ไม่ค่อยเยอะเท่าไร แต่ก็เครียดให้เสร็จวันต่อวันจะไม่ให้ค้างเพราะว่า  
ถ้าค้างวันต่อไปมันก็มีตัวใหม่เข้ามาอีกเรื่อย ๆ พี่ก็จะพยายามทำแฟ้มวันนี้ให้มันเสร็จ  
ภายในวันนี้ เย็นหน่อยก็ช่างก็ไม่ใช่ไร...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 มีลักษณะการทำงานเป็นงาน  
วิชาการ กล่าวว่า

“...คือถ้ามันอยู่ในช่วงเขาเรียกว่าอะไรช่วงที่งานเข้า ด่วนก็คือด่วนบ่อยมาก  
อย่าใช้คำว่าบ่อยไหม ด่วนจนแบบเขาสั่งมาเขาสึกกันหรือเปล่านั้นเราจะทำไม่ไหว  
แต่ถ้าไม่มีคือไม่มีเลย บางครั้งกลัวงานไม่เสร็จก็มีเอากลับไปทำที่บ้าน คือถามว่าหวังคำชม  
ทุกคนก็อยากได้คำชมแต่ไม่ได้หวังว่าต้องได้ แต่มันก็ไม่ได้อยากให้ใครตำเราใจ เราก็

จำเป็นต้องเอางานกลับไปทำสักหน่อยอันไหนที่เราไม่มั่นใจว่ามันจะเสร็จทันหรือไม่มั่นใจ ในข้อมูลเราก็เอากลับไปดูสักหน่อย ให้มันแน่นกว่านี้อาจจะไม่ได้สมบูรณ์แบบที่สุด แต่มันจะแน่นขึ้นอะไรแบบนี้ ใช่ เคย แต่ไม่ทุกครั้ง...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวว่า

“...มี อย่างการประชุมเนี่ยบางทีก็ด่วนเลยไม่มีการนัดล่วงหน้า อย่างนาย จะประชุมแบบว่าเอาข้อมูลมานำเสนอ เราก็ต้องไปทำให้ แต่ว่าส่วนตรงนี้นั้นเป็นส่วนที่เรา บริหารจัดการได้ มันไม่ได้ด่วนขนาดเรากลับบ้านไปแล้ว เขาต้องเรียกมาทำงานมันก็ไม่ใช้ มันก็อยู่ในเวลางานที่ว่าอาจจะช่วงสี่ห้าโมงเย็นอะไรแบบนี้ที่เราต้องอยู่เลทไปอีก หน่อยนึง เราก็ถือว่าโอเคอยู่ไม่ถือว่าโหดเกินไป...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะการทำงานแบบ ในเวลาและนอกเวลา จำนวน 2 ใน 3 คน ให้ข้อมูลว่าในช่วงปีที่ผ่านมาได้รับงานในลักษณะที่เป็น งานด่วนเยอะทำให้ต้องอยู่ปฏิบัติงานต่อหลังเวลาเลิกงาน โดยมีสาเหตุมาจากจำนวนงานที่มาก และการขาดบุคลากรในการทำงาน และด้วยลักษณะของงานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่ทำให้ การทำงานเอกสารต้องกลับมาทำหลังกลับจากการปฏิบัติงานนอกพื้นที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าว ดังต่อไปนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

“...เยอะ ๆ ช่วงปีที่ผ่านมาเนี่ยเยอะมาก แต่ว่าพี่ก็พยายามทำ แล้วที่พี่เราใกล้ใจเออ พี่ก็จะอยู่ทำให้เสร็จวันนี้ เพื่อพรุ่งนี้จะได้ทำอีกงานนึงต่อให้ได้ แล้วช่วงปีที่ผ่านมาก็อยู่คนเดียวใช้ไหม เป็นข้าราชการคนเดียว แล้วก็มีหัวหน้า แล้วที่ต้องทำทุกอย่างตรงนั้น คือเรา พยายามแบบจัดการกับเวลาตรงนั้นให้ได้อะคะ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 ซึ่งมีลักษณะของงานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่ทำให้การทำงานเอกสารต้องกลับมาทำหลังกลับจากการปฏิบัติงานนอกพื้นที่ โดยกล่าวว่า

“...ถ้าเป็นตอนนี้ก็จะมาแบบด่วน ๆ เยอะ แต่ส่วนใหญ่แล้วถ้าเป็นคนที่อยู่แนวกันอยู่ ก็จะมีการส่งสัญญาณจากคนทำ โทรมาบอกก่อนอะไรแบบนี้ แล้วก็จะมีเป็นหนังสือขอความอนุเคราะห์มา นั่นก็จะเป็นอีกส่วนนึงอะไรแบบนี้ ก็ไม่ได้ทำให้ติดขัดมาก แต่บางทีก็มีบ้างแบบเอาอะไรอะ ก็ต้องคุยกัน ในยุคนี้เขาต้องการภาพข่าวเยอะ ซึ่งถามว่ามันก็ได้ไม่ได้ ผิดปกติหรอก แต่บางอย่างอะ บางทีเราก็ไม่เข้าใจเนเจอร์ของแต่ละคน อย่างเรามีผู้บริหาร ระดับสูง 3 คนอย่างเนี่ย 3 คนเรานี้ก็หมดแล้วนะ ถ้าให้ตามจริง ๆ หมดแล้วไม่ต้องทำอะไรแล้ว ทุกวันนี้บางทีที่ทำงานเอกสารด้วย ทำงานเอกสารทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะฉะนั้นบางทีเราออกไป หนึ่งงานหมดไปครึ่งวันแล้ว วันหนึ่งมี 2 งาน เต็มวันคือจบแล้ว ต้องกลับมาทำงานตอนเย็นก็มี บางทีอาจจะเห็นพ็อดูค่า ๆ ทุ่มสองทุ่มอะไรแบบนี้ ก็ต้องทำให้มันเสร็จ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา พบว่ามักได้รับงานด่วน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นปัญหาอันมาจากกระบวนการของระบบงานที่ผ่านมาเป็นลำดับชั้นจนเกิดความล่าช้า เมื่องานมาถึงผู้ปฏิบัติงานก็กลายเป็นงานที่ด่วนไปแล้ว นอกจากนี้ผู้อำนวยการกลุ่มมักได้รับงานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนมาจากผู้บังคับบัญชา ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1

“...พอสมควร คืออย่างเช่น ตอบหนังสือจากกระทรวง มั่นตีหัวแค่ด่วน แต่คือมาถึงเรานั้นก็คือด่วนที่สุดไปแล้วอย่างเช่นว่าตอบภายในพรุ่งนี้หรือบางทีมาถึงเราแบบเอา 25 มาถึงเรา 25 เข้าอะ แล้วคือต้องหยุดทำงานทุกอย่างเพื่อมาตอบให้คุณก่อน...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2

“...บางทีเรื่องเร่งด่วน ก็คืออย่างเรื่องร้องเรียนที่กระทรวงด่วนที่สุดแห่งมา กรมก็รับเรื่องผ่านระบบตั้งแต่ชั้นรับเรื่อง เอกสารรอพิจารณา เรื่องของการแทงข้อมูล มอบมา สมมติส่งมาวันที่ 1 มาถึงเราก็ประมาณวันที่ 6-7 แล้วมันเหลือเวลาอีก 2 วัน 3 วันเราต้องตอบภายในวันที่ 10 อะไรแบบนี้ มันก็เลยทำให้เครียดได้เหมือนกันว่าต้อง รีบตอบ ถ้าเป็นงานจริง ๆ มันก็เป็น Routine คือ Routine ในเรื่องของลำดับของระบบนะ ก็คือสมมติเรารู้แล้วว่า จะจัดงานโครงการนี้วันที่เท่าไร ก็บริหารจัดการได้ว่าเดือนนี้ เราจะทำอะไรบ้าง จะมีการจัดประชุมอะไรบ้าง เพราะว่าพวกนี้มันโครงการมันมีเวลา Routine ยกเว้นอย่างเดียวคือนโยบายเรื่องด่วน ซึ่งก็มีบ่อย...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ในภาพรวมข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง โดยจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานล่วงเวลา โดยมีสาเหตุ ส่วนหนึ่งมาจากกำลังคนไม่เพียงพอต่องาน นอกจากนี้ยังพบว่างานด่วนบางอย่างเป็นงานด่วนที่เกิด จากความเป็นลำดับขั้นของระบบงานราชการที่ต้องผ่านหลายชั้นบังคับบัญชา ส่งผลให้งานที่ไม่ด่วน ในตอนแรกกลายเป็นงานด่วน รวมถึงการสะสมของงานจากความเป็นลำดับขั้น ประกอบกับการได้รับ นโยบายเร่งด่วนจากผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาแทรกงานที่มีแผนในการดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ปริมาณ งานเพิ่มขึ้นในระยะเวลาการทำงานที่เท่าเดิมส่งผลให้เกิดงานด่วนงานเร่งจากการที่ต้องทำให้เสร็จ ตามเวลา

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2. ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่ไม่ต้องยกเลิกหรือเลื่อนวันลาบ่อยครั้งเพื่อ ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเคยเลื่อนหรือ ยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งไม่บ่อยครั้ง นอกจากนี้จากการวิเคราะห์การให้สัมภาษณ์ยังแสดงให้เห็นถึงการเห็นความจำเป็น หรือเคารพในการตัดสินใจลาของผู้ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

ข้อมูลการให้สัมภาษณ์จากผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงการที่เคยต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงานแล้ว การสามารถหาคนแทนได้จากความจำเป็นที่ต้องลา ยังสะท้อนให้เห็นถึงการเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการลาของผู้บังคับบัญชา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

**“...มีก็มี ยกเว้นแต่ถ้าเกิดเป็นเรื่องหาหมอจริง ๆ พี่ก็จะขออนุญาตหาคนแทน ก็บอกนายไว้ก่อน คือบางทีมันนัดหมอยาก เพราะว่าหมอฟีเขาก็เออซีเรียส แต่ถ้าอันไหนที่พอแน่นได้เราก็อาจจะลาแล้วบางทีก็ยกเล็ก อย่างสมมตินัดกับเพื่อนไว้ ก็บอกเพื่อนว่าฉันไม่ได้ละติดงาน อยู่ดีดีก็งานเข้า แล้วมันจะรู้ตัวก่อนล่วงหน้าประมาณวันสองวัน...”**

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ที่เคยมีการต้องยกเลิกวันลาเพื่อมาปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และหัวหน้าเคารพในสิทธิของการลา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

**“...มีนะ แต่ว่าคือมันไม่ได้เป็นที่ใครบังคับเราอะ อย่างเมื่อไม่นานมานี้คือพี่อะลาพักผ่อนไว้ทั้งวันสักประมาณ 2-3 อาทิตย์ที่แล้ว ลาพักผ่อนไว้ทั้งวันเลยเพื่อวันสุดท้ายของปีจบแล้ว งานมันเข้าพี่ก็เลยมา ปรากฏว่าก็อยู่เกือบทั้งวันเลย ก็มีอันนี้คือเราเลือกของเราเอง ไม่มีใครบังคับอะไรอย่างนั้น ซึ่งมีไม่บ่อยส่วนใหญ่หัวหน้าใจ แกให้ลาแล้วแกก็จะปล่อย...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 ที่เคยต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาแต่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

**“...เคย ๆ มีบ้างไม่บ่อย แบบตั้งใจจะลาแต่ไม่ได้ลา งานเข้าเลยไม่ได้ลากี่มี หรือลาไปแล้วงานไม่เสร็จเลยยกเลิกวันลากี่มี...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลาพบว่าเคยมีการต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาบ่อย จากการมีงานด่วนเข้ามาทำให้ต้องเลื่อนวันลาเพื่อปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ที่กล่าวว่า

“...มีค่ะ เหมือนจะบ่อยู่ย่ะ บางทีมันมีเหมือนมีงานด่วนเข้ามาที่แบบอาทิตย์นี้ เราตั้งใจไว้แล้วใช่ไหม แต่บางทีระหว่างอาทิตย์เนี่ยมันมีงานเข้ามาอย่างเนี่ย เราก็ต้องเลื่อน ก็จะมีอยู่ช่วงหนึ่งที่แบบพอรู้แล้วมันก็จะความรู้สึกเชิงใช่ไหม แต่พอผ่านไปก็เออทำงานก่อนก็ได้ะใช้อย่างนี้ ก็โทรหาแม่ว่าเออมันมีงาน แม่ก็บอกว่าเออทำงานก่อนแล้วเดี๋ยวค่อยกลับอะไรแบบนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ได้สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อการลา จากการขาดแคลนกำลังคนในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า

“...ก็ส่วนมากก็จะรู้กันเองนะว่ามันเป็นหน้าที่ถ้ามีมอบหมายตรงนี้แล้วเนี่ย ลามันก็ต้องระงับไป ถ้ามันไม่จำเป็นจริง ๆ แต่ทีนี้ถ้ามันมีคนสลับมันก็ยังสามารถกันได้ ถ้าพี่เดิม 4 คน อย่างสมมติเราจำเป็นจริง ๆ ก็ยังแลกกับเพื่อนได้ แต่ตอนนี้มันคงจะยากเหลือ 2 คน ก็ยังบอกอาจารย์ในทีมมารยาทกันว่า โห ผมคงจะไปไหนลำบากแล้วช่วงนี้ เพราะเหลือแค่ 2 คน...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่ไม่ต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงานบ่อยครั้ง โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาเคยต้องเลื่อนวันลาหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่อย่างไรก็ตามในข้าราชการกลุ่มที่มีการปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลานั้นพบว่าการเลื่อนหรือยกเลิกวันลาบ่อย และยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะจะขาดผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การเลื่อนหรือยกเลิกวันลา ยังสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเวลาส่วนตัว



### 3. ผู้บังคับบัญชาไม่ติดต่อพูดคุยเรื่องงานนอกเวลางาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงการถูกติดต่อเรื่องงานหลังจากพ้นช่วงเวลาราชการในการปฏิบัติงานหรือในช่วงวันหยุด พบว่าข้าราชการซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาเคยได้รับการติดต่อหรือพูดคุยเรื่องงานนอกเวลางาน ซึ่งเป็นการติดต่อที่เป็นเรื่องด่วนและมีความสำคัญจริง ๆ ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 กล่าวว่า

**“...เคยค่ะ แต่ไม่บ่อย จะเฉพาะเวลาที่มีเรื่องด่วน ๆ จริง ๆ อะไรแบบนี้..”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

**“...มีนะ หัวหน้าที่แต่นาน ๆ ที เฉพาะมีเหตุสุดวิสัยเขาถึงจะติดต่อก่อนเวลางาน ถ้าไม่มีเรื่องอะไรที่มันสำคัญมากจริง ๆ เขาก็ไม่ได้มายุ่ง...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

และผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ก็เคยได้รับการติดต่อเรื่องงานหลังพ้นเวลาราชการ แต่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งเช่นกัน โดยเล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

**“...เคยอยู่ แต่ว่ามันก็จะในช่วงแหละช่วงมีงาน ช่วงเวลาอื่น ๆ เขาไม่ได้ยุ่งอะไรกับเราเขาก็ให้เกียรติเราอยู่ แต่ว่าถ้ามันเป็นช่วงที่แบบงานเข้าเขาจะเอาก็จะทวงยก ๆ อยู่เหมือนกัน ถ้าโดนตีกก็ตีกเลยอะ หัวทิ่มเที่ยงคืน แต่ว่าพี่จะเป็นประเภทที่แบบว่าไม่ได้สนใจคือ ignor คือมันเลยเวลาฉันแล้วตรงนั้นคือเราทำอะไรไม่ได้แล้ว เพราะว่าไม่ได้ตอบเขาไม่ได้อะไรแล้วก็จะนอนเนาะ ก็ค่อยมาว่ากันตอนเช้าอะไรแบบเนี่ย แต่ว่าถ้ามันบางทีมันมีข้อมูลอะไรอยู่ในมือ อยู่ในไลน์อยู่ในอะไรแบบนี้ บางทีก็จะส่งให้เลย แต่ถ้าไม่มีก็แจ้งเขาไปว่าขอตอนเช้าเนี่ย แต่ก็ไม่บ่อยมันก็จะมาช่วงงานเข้า...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ในด้านของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ก็เคยได้รับการติดต่อเรื่องงานในช่วงนอกเวลาปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา โดยเรื่องติดต่อจะมีลักษณะเป็นการแจ้งเรื่องงานด่วน หรือแจ้งเพื่อให้มีการเตรียมตัว จะเห็นได้จากตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

“...มี ๆ มีค่ะ เราก็จะคุยบอกว่าเออเดี๋ยวพรุ่งนี้เราไปทำอะไรแบบนี้ ก็ส่วนมากอะก็คุยเรื่องงานก็มี พี่ก็ไม่รู้สึกกังวลนะ เหมือนที่พี่บอกก็คือพอเราคุยเสร็จก็จะมาวางแผนแล้วว่าเราจะต้องทำอะไรยังไง ขั้นตอนอะไรบ้าง แล้วเราก็จะตัดไปเลย...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6

“...สมมติวันหยุดหลาย ๆ วัน เราก็ลาไปไม่รู้แล้วไง ศุภร์. เสาร์. อาทิตย์ จันทร์ อะมีงานเช้า ไม่มีคนอยู่อยากให้กลับมาช่วยหน่อยได้ไหม ตามนาย เพิ่งมาด่วน ๆ อะไรแบบนี้ เราก็นั่งคิดแบบขอเวลาก่อนนะต้องเคลียร์กับที่บ้านก่อน แต่บางทีมันไม่ได้ใจจ่ายค่าที่พักไปแล้ว ลองหาคนอื่นใหม่ คือถ้าคุยกันดี ๆ อะ ส่วนใหญ่ก็จะหาทางออกได้ หาทางออก ร่วมกันได้ แต่พี่ก็จะเป็นคนแบบว่าถ้าสามารถทำให้ได้ก็จะทำให้ไง ก็จะไม่ค่อยปฏิเสธ ทำได้ก็ทำ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ล้วนเคยได้รับการติดต่อเรื่องงานนอกเวลางาน โดยจะเป็นการติดต่อเรื่องงานที่เป็นเหตุด่วนสุดวิสัย หรือเป็นงานที่ต้องทราบเพื่อเตรียมตัวล่วงหน้า ซึ่งการติดต่อในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่ได้ถูกรบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวจากเรื่องดังกล่าว

## สรุปมิติต้านเวลา

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อรวบรวมข้อมูลของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติต้านเวลานั้น ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง โดยจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานล่วงเวลา โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกำลังคนไม่เพียงพอต่องาน นอกจากนี้ยังพบว่างานด่วนบางอย่างเป็นงานด่วนที่เกิดจากความเป็นลำดับขั้นของระบบงานราชการที่ต้องผ่านหลายชั้นบังคับบัญชา ส่งผลให้งานที่ไม่ด่วนในตอนแรกกลายเป็นงานด่วน รวมถึงการสะสมของงานจากความเป็นลำดับขั้น ประกอบกับการได้รับนโยบายเร่งด่วนจากผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาแทรกงานที่มีแผนในการดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นในระยะเวลาการทำงานที่เท่าเดิมส่งผลให้เกิดงานด่วนงานเร่งจากการที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา ถึงแม้ว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่จะไม่ต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงานบ่อยครั้ง โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาเคยต้องเลื่อนวันลาหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย แต่อย่างไรก็ตามในข้าราชการกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานแบบทั้งในเวลาและนอกเวลานั้น พบว่ามีการเลื่อนหรือยกเลิกวันลาบ่อย และยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะจะขาดผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของการเลื่อนหรือยกเลิกวันลานั้นสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเวลาส่วนตัว โดยอาจมาจากความเกรงใจที่สะท้อนอยู่ในบริบทของคนในสังคมไทย ซึ่งมีความแตกต่างจากบริบทของต่างประเทศ ในขณะที่การได้รับการติดต่อเรื่องงานในช่วงพ้นจากเวลาราชการหรือในวันหยุด ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ล้วนเคยได้รับการติดต่อเรื่องงานนอกเวลางาน และจะเป็นการติดต่อเรื่องงานที่เป็นเหตุด่วนสุดวิสัย หรือเป็นงานที่ต้องทราบเพื่อเตรียมตัวล่วงหน้า โดยการติดต่อในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่ได้ถูกรบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวจากเรื่องดังกล่าว

มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถใช้สิทธิประโยชน์ เช่น วันลา ได้อย่างไม่กังวล เนื่องจากรับรู้ขอบเขตของการใช้สิทธิ และเคารพในสิทธิการลาของเพื่อนร่วมงาน

วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในมิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลในการใช้สิทธิประโยชน์ของตนเอง เช่น วันลา โดยส่วนใหญ่ใช้สิทธิลาพักผ่อน ผู้ปฏิบัติงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดมักใช้สิทธิลาพักผ่อนเพื่อลากลับบ้านรวมถึงไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อการประเมินพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากในการลาจะไม่ลาเกินกว่าขอบเขต หรือลาจนทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และมองว่าการที่เพื่อนร่วมงานลาเป็นสิทธิของแต่ละบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลในเรื่องการใช้สิทธิลา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถใช้สิทธิในการลาได้โดยไม่กังวล โดยประเภทของการลาส่วนใหญ่เป็นการลาพักผ่อน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดมักใช้สิทธิลาเพื่อกลับบ้าน ดังจะเห็นได้จากการตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 เป็นผู้ที่มึลักษณะการทำงานแบบในเวลา กล่าวว่

“...การใช้สิทธิลาที่ลาคะ เราก็ลาตามสิทธิของเรา ช่วงที่เราลา ก็จะเป็นช่วงวันหยุดยาวมากกว่า ส่วนใหญ่ก็จะลาพักผ่อนกลับบ้านช่วงวันหยุดยาว เรามีโอกาสได้กลับบ้านใช้เปล่า เราก็กลับ แบบเหมือนกับว่ามันจะมี 1 วันค่อมหรือ 2 วันคร่อมแบบนั้นนะ เราก็จะลายาว...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด จึงใช้สิทธิลาพักผ่อนเพื่อเดินทางกลับบ้าน โดยจะมีการวางแผนล่วงหน้าก่อนลา

“...ส่วนมากอะใช้ลาเป็นลาพักผ่อน ใช้สิทธิลาพักผ่อนลากลับบ้าน ก่อนลาที่ก็จะวางแผนให้งานมันอยู่ในช่วงที่ที่ไม่อยู่แล้วสามารถไปต่อได้ คือให้เรื่องมันออกไปตามระบบที่ก็จะลาล่วงหน้านั้น ถ้าแบบงานที่มันยังไม่สำเร็จที่ก็จะไม่ลา...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ซึ่งมีลักษณะการทำงานแบบในเวลา นอกจากการลาพักผ่อนตามสิทธิที่ได้รับแล้ว ยังมีการใช้สิทธิลาป่วยเนื่องจากมีโรคประจำตัว โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า

“...ส่วนใหญ่ลาพักผ่อนที่ก็จะใช้โควตาเต็มในปีนั้น ที่มี 30 าก็จะใช้ 10 ได้เพิ่มมาที่ก็จะใช้เพื่อไม่ให้มันเหลือเศษ แล้วก็ลาป่วยที่ก็จะใช้เป็นเนือง ๆ เหมือนกัน ด้วยว่าที่มีโรคประจำตัวคือโรคมุมิแพ้เป็นหวัดเหนือบ่อยก็ลา..”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา กล่าวว่

“...มีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยนะ ถ้าไม่ได้จำเป็นก็จะไม่ค่อยลาหรอก คือที่ก็เป็นวิทยากรด้วย บางทีก็ลาพักผ่อนไปเป็นวิทยากรให้สถาบันการศึกษาบ้าง ส่วนลาไปเที่ยวก็มีบ้าง ซึ่งลาไปเที่ยวเราไม่ได้รู้สึกว่าการขาดการขาดขนาดนั้นเพราะว่าในเนื้องานของเราที่ไปอยู่แล้วไง มันก็ไปเรื่อยเรื่อยอยู่แล้ว...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ในเรื่องของการใช้วันลาตามสิทธินั้น ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมต่างรับรู้ว่ามีสิทธิในการลา ซึ่งลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลาไม่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ในสิทธิการลาและความกังวลในการใช้สิทธิ กล่าวคือไม่ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีการทำงานในลักษณะใด ต่างก็รู้ว่าตนมีสิทธิในการลา และใช้สิทธิการลาเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป

## 2. ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อการประเมินพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

นอกจากข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะสามารถใช้สิทธิลาได้อย่างไม่กังวลแล้ว ยังพบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากในการใช้สิทธิลานั้น จะไม่ให้เกินขอบเขตตามสิทธิที่ตนได้รับ รวมถึงก่อนที่จะมีการลาจะมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1

“...ไม่เคยกังวลเลย เพราะเวลางานเราก็ทำเต็มที่ **ลาเราก็ใช้ตามสิทธิของเรา...**”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3

“...ไม่ แล้วพี่ก็เชื่อได้ว่าในฝ่ายพี่ไม่มีใครคิดถึงตรงนั้น ด้วยมันเป็นสิทธิในการลา **อะไรแบบนี้** คือเหมือนว่าหัวหน้าพี่แบบหัวสมัยใหม่อยู่ แกโอเค การบริหารลูกน้องอะไรแบบนี้ คือถ้ามันไม่กระทบงานจริงอะ คือแกก็จะพยายามบอกว่าให้ดูว่าตารางมันกระทบอะไร ตรงไหนหรือเปล่า ต้องจัดการให้เรียบร้อยหรือไม่ก็ฝากฝั่งอะไรกันไว้ให้เรียบร้อย เพราะฉะนั้นคือแกจะไม่เอาเกณฑ์ตรงนี้มาเป็นเรื่องความก้าวหน้าอะไรแบบนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4

“...คือพี่ก็จะลาในขอบเขตที่พี่ลาได้นะ **ไม่ใช่ว่าลาแล้วกระทบกับงาน** พี่จะแบบว่า ลาก็คือลา ทำงานก็คือทำงาน **ก็ไม่ได้กังวลอะไรตรงนั้น...**”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

“...พี่ไม่ค่อยกังวล ถ้าพักผ่อนนะมันก็จะคิดว่าเรามีสะสมเท่าไรเราก็ไปบวก เท่าไรเราเหลือประมาณ 10 วันอะไรแบบนี้ มันก็ไม่กระทบใช้ไหม แต่ลาป่วยมันจะมี รอบ หนึ่งรอบประเมินลาได้แค่ 8 ครั้งใช้ไหม พี่เลยไม่ค่อยกังวลเพราะเราก็ใช้ตามสิทธิ **ของเรา...**”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7

“...คือพี่ไม่ได้มีธุระอะด้วยล่ะมั้งก็เลยไม่ได้กังวลตรงนี้ ส่วนมากก็จะเหลือวันลา แต่การลาเราต้องดูว่าไม่ให้มีกระทบในเรื่องงาน อย่างเช่นแค่เตรียมเราก็ฝากเพื่อนไว้

แล้วเราก็กลาไปได้ คือไม่ใช่เราทิ้งไปโดยที่ไม่สนใจไม่มีความรับผิดชอบอะไรเราไม่ได้เป็นคนอย่างนั้น...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากการใช้สิทธิลา นั้น จะไม่ให้เกินขอบเขตตามสิทธิที่ตนได้รับ รวมถึงก่อนที่จะมีการลาจะมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน

### 3. ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมองว่าการที่เพื่อนร่วมงานลาเป็นสิทธิของแต่ละบุคคล

ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจหากเพื่อนร่วมงานจะใช้สิทธิในการลา โดยผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา และมีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ดังนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา

“...ก็คิดว่าเขาคงมีความจำเป็นค่ะที่ต้องลา ใจเขาใจเรา ถ้าไม่จำเป็นคนเราจะไม่ลาจนหรอกค่ะ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา

“...การลาของเพื่อนร่วมงานที่ไม่รู้สึกอะไรเลย ถ้ามันยังอยู่ในเงื่อนไขและสิทธิของเขา กลับกันถ้าเป็นเราลาบ้างที่ยังคิดอยู่เลยว่าเราจะคิดยังไง สรุปคือไม่มีปัญหาเลยประเด็นนี้ของพี่ แต่ก็ต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนและบางอย่างอาจจะต้องเคลียร์เสร็จสิ้นไปแล้ว ในกรณีที่เป็นลาพักผ่อน ส่วนลาป่วย เข้าใจกะทันหันจริง ๆ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา

**“...พี่รู้สึกเฉย ๆ นะคะ เพราะมันเป็นสิทธิ์ของเขา และแต่ละคนมีภาระหน้าที่ต่างกัน เราทำหน้าที่ของตัวเองอยู่แล้ว ไม่น่าจะมีผลกระทบอะไรกับงานนะคะ...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่มจะมีเกณฑ์ในการลา สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติ ในกลุ่มงาน โดยสาเหตุของการตั้งเกณฑ์ในการลามาจากการต้องเตรียมความพร้อมสำหรับรับงานด่วน หรือเป็นช่วงที่งานเร่งด่วน

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 ลักษณะการทำงานแบบในเวลา

**“...พี่จะบังคับให้น้อง ใช้คำว่าบังคับ ว่าอย่าลาพร้อมกัน เพราะไม่จำเป็น เพราะถ้าเกิดมีงานแปลกเข้ามาซึ่งงานแปลกที่ไม่ถนัด โอเคอาจจะแปลได้ในระดับหนึ่ง แต่ถามว่าเปียะไหมบางที่อาจจะไม่ได้เปียะ เอาก็จะต้องอาศัยน้อง แต่คือถ้างานก็อยากให้สลับลา เพราะเราไม่รู้ บางที่เราไม่รู้ว่างานมันแบบแจ็กพอร์ดเข้ามาช่วงไหน เพราะบางที่เราไม่รู้ก่อนล่วงหน้าเลยคะ...”**

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 ลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา

**“...เกณฑ์ที่ คือ ถ้ามันไม่เร่งด่วนจริง ๆ ดูว่ามันไม่เร่งด่วนจริง ๆ นะ ก็คือถ้าอยากลากีลาได้ ก็ต้องดูระยะเวลาในการลาด้วยคือถ้าสมมติมีอยู่ 5 คน จะลา 2 คนพี่ก็ให้ลา 2 คน เพราะยังมีอีก 3 คนที่ยังพอดำเนินการได้ในเรื่องเดินเรื่องในอะไรพวกนี้ กับเออถ้าอยู่ในช่วงเร่งด่วนของงานบางที่พี่ก็จะบอกว่าเออช่วงนี้อ่าเพิ่งลานั้นครั้นอะไรแบบนี้...”**

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมองว่าการลาของเพื่อนร่วมงานเป็นสิทธิของแต่ละบุคคล ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการ



กลุ่มจะมีเงื่อนไขในการลาสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาของตน เช่น ไม่ลางานพร้อมกัน หรือไม่อยู่ในช่วงเร่งด่วนของงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการเอางานเป็นที่ตั้ง อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีแนวทางในการลาสำหรับลูกน้องในกลุ่ม แต่จากการวิเคราะห์ทำให้สัมภาษณ์พบว่าผู้อำนวยการกลุ่มยังแสดงออกถึงความเข้าใจจากการที่ยังอนุญาตให้ลา

### สรุปมิติต้านผลกระทบต่ออาชีพ

เมื่อพิจารณาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติต้านผลกระทบต่ออาชีพนั้น พบว่า ในเรื่องของการใช้วันลาตามสิทธิ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมต่างรับรู้ว่ามีสิทธิในการลา ซึ่งลักษณะการทำงานงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลาไม่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ในสิทธิการลาและความกังวลในการใช้สิทธิ กล่าวคือไม่ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีการทำงานในลักษณะแบบใด ต่างก็รู้ว่าตนมีสิทธิในการลา และใช้สิทธิการลาเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป โดยสิทธิการลาที่ข้าราชการส่วนใหญ่ใช้คือสิทธิลาพักผ่อน ทั้งนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากในการใช้สิทธิลา นั้น จะไม่ให้เกิดขอบเขตตามสิทธิที่ตนได้รับ รวมถึงก่อนที่จะมีการลาจะมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่อาจทำให้เกิดความเสียหายกับงาน นอกจากนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมองว่าการลาของเพื่อนร่วมงานเป็นสิทธิของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการลาจะไม่ทำให้ผู้ที่ไม่ได้มาปฏิบัติงานขาดความสัมพันธ์กับคนในองค์การ ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่มจะมีเงื่อนไขในการลาสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาของตน เช่น ไม่ลางานพร้อมกัน หรือไม่ลาเมื่ออยู่ในช่วงเร่งด่วนของงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีแนวทางในการลาสำหรับลูกน้องในกลุ่ม แต่จากการวิเคราะห์ทำให้สัมภาษณ์พบว่าผู้อำนวยการกลุ่มยังแสดงออกถึงความเข้าใจจากการที่ยังอนุญาตให้ลา

มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร หัวหน้างานให้ความสำคัญในเรื่องของสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าผู้บริหาร และองค์กรยังมีการจัดสวัสดิการหรือนโยบายด้านนี้ที่น้อยอยู่

วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าในการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น หัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกลุ่มแสดงออกถึงการให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าผู้บริหาร และกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังมีการจัดสวัสดิการหรือนโยบายด้านนี้ที่น้อย

### 1. ผู้บริหารยังไม่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากเท่าที่ควร

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร

ตัวอย่างผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวว่า

“...แต่พี่ว่าคือมันก็เป็นยุค ๆ อะ แล้วแต่ว่าแต่ละยุคเขาจะเน้นหนักไปทำงานไหน คือพองานมันไม่เยอะมันก็สามารถทำ work Life Balance ได้ แต่พอที่งานหนักไปลงที่ใครมันก็หนักเหมือนกัน แต่นโยบายเขาอะคือเราก็ไม่ไม่แน่ใจแต่โดยวิธีการปฏิบัติเขาอะบางทีคือถ้าใช้งานแล้วคือใช้งานแบบเดียวยุคละนะ เช่น สมมติประชาสัมพันธ์ คือเราก็รู้ว่ามันต้องตามติดนายตลอด พี่ก็เห็นแบบว่าช่างภาพก็โดนทุกงาน คือเราก็ผ่านนายมาหลายคนมาก แต่ละคนก็มีแบบสไตล์ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ท่านนี้ก็คือให้ ก็ให้เหมือนกันนะแต่ถามว่าให้เยอะไหมก็ยังไม่ค่อยเท่าไร...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ที่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยกล่าวว่า

“...ถ้ากรมหมายถึงตัวแทนผู้บริหารก็คือคิดว่าไม่ แต่เขาก็ไม่ได้โหดร้ายทารุณ ถึงขั้นว่าถ้าคอขาดบาดตายจริง ๆ ก็คงไม่ได้ถึงกับขนาดนั้น แต่ว่าเขาไม่ได้มีระบบอะไรที่ ชัฟเฟอร์ต่ออย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรืออิงหลักอะไรที่มันดีอะ คือเหมือนใช้ใครได้ก็ใช้อยู่ อย่างนั้นอะ นโยบายก็แค่ทำตอบ กพร กับ กพ แต่ชีวิตจริงที่ไม่เห็นทำอะไรเป็นกันเลย แต่ที่เข้าใจอย่างผอ.กลุ่มกพรกรรมเราอะ เขาก็เป็นคนเก่งแต่ก็ไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนอะไร ได้หรือถ้าแบบองคคพพมันไม่ไปด้วยกันหมด เช่นเดียวกับกลุ่มบุคคลเหมือนกัน มันไม่สามารถไปด้วยกัน คือระบบราชการมันเป็นทุกที่มันถูกสั่งสมมาแบบนี้ **สรุปก็คือไม่อะ** นโยบายที่จะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย ยังมีระบบฐานันดรมาอีก ยิ่งแบบทำให้เราเครียดแบบ รู้สึกไม่ได้ผ่อนคลายเลย แต่เขาก็พยายามที่จะแบบ เนี่ยอย่างพาไปปฏิบัติธรรม กิจกรรม ใส่บาตรอะไรแบบนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 มีความเห็นว่าในระดับกลุ่มงานนั้น ถือว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงานที่ดี แต่ในภาพใหญ่ขององค์การ พบว่ามีสวัสดิการที่น้อย สะท้อนถึงการยังไม่ให้ความสำคัญ เรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเท่าที่ควร โดยแสดงความเห็นให้ผู้วิจัยฟังว่า

“...เอาแคในมุมมองของพี่นะ กลุ่มงานพี่ก็ถือว่ามี **Work life balance** ที่สมดุล ที่ดี ถ้ามองในภาพของกรมที่พูดตามความเป็นจริงนะ ก็คือสวัสดิการที่มีน้อยมากจริง ๆ การสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่าย คือเขาก็ให้ แต่ก็ไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่รับได้นะว่ามันโอเค อย่างค่า แท็กซี่ 250 บางทีมันอาจจะเกินก็ได้นะ แต่พี่ก็ยังคิดว่าดีกว่าไม่ให้ สวัสดิการเรื่องอื่น พี่ก็ว่า **เรื่องลูกเนี่ยอันดับ 1 เลย คือไม่มีอะไรเลย ไม่มีเกี่ยวกับเรื่องลูก...**”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนมองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน ผ่านการมอบหมายงานที่กระจายไปยังกองต่าง ๆ โดยผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ที่กล่าวว่า

“...เขาให้ความสำคัญนะ เพราะว่าอย่างกรมเรานั้นก็มีหลาย ๆ กองเนาะ งานเขาก็ ไม่ได้มากระจุก เหมือนเขากระจายงานให้มันตรงตามภารกิจของแต่ละกอง เออประมาณนี้ พี่ว่าเขาก็แบบให้ความสำคัญอยู่นะ เขาก็ไม่ได้เอางานมาให้แต่กองใดกองหนึ่งอะไรอย่างนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 มองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานผ่านการไม่จำกัด หรือห้ามไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานพักในที่ทำงาน

“...ก็จริง ๆ ส่วนใหญ่เขาก็ดูแลดีนะครับ ก็ดูแลดีปกติก็ไม่ตัดเงินเดือน แล้วก็ปล่อยให้เราอย่างเช่นเนี่ยถ้าอยู่ดีก็เออคุณก็อาจจะนอนพักอะไรอย่างนี้ได้ ก็คือไม่จำกัด มีบางยุคนะที่ผู้ใหญ่แบบโอ้ยไม่ได้นะห้ามนอนในสถานที่ทำงาน แล้วมันดีก็อะ 3-4 ทุ่มจะให้กลับไปถึงก็ต้องนอนละเขาก็ต้องรีบลุกมาอีกแล้วอย่างนี้ คือมันต้องปล่อยให้ไปตามธรรมชาติของการทำงานนะ มันกลับไม่ได้ก็ไม่ต้องกลับอะไรอย่างนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร จากการไม่มีนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติออกมาให้ผู้ทำงานเห็นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสวัสดิการที่มียังไม่ครอบคลุมทั่วถึงเพียงพอ ในขณะที่มีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมองว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่กระจายไปตามกองต่าง ๆ หรือการไม่ห้ามหรือจำกัดสิทธิการพักผ่อนในที่ทำงาน

## 2. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการในระดับผู้อำนวยการกลุ่มสะท้อนปัญหาการให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับผู้บริหาร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวว่า

“...บางทีเนี่ยเขาก็ใช้งานคืองานไปโหลดอยู่โดยที่เขาไม่รู้ คือเขาอาจจะไม่ใส่ใจที่จะรู้หรือว่าจะไรอย่างนี้ หรือว่าความเมตตาที่เขามีต่อเด็ก เออพี่มีความรู้สึกว่าคุณใหญ่ คือมันควรต้องมีเมตตาสูงกว่านี้แล้วก็ต้องระงับแล้วก็ตัดหลาย ๆ เรื่อง คือต้องให้องค์กรมันอยู่อย่างมีความสุขบ้างอะไรอย่างนี้...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

และผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 กล่าวว่า

“...มันขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมอง จะต้องกำหนดตั้งแต่แรกแล้วว่าการทำงานบางทีมันต้องมีสัดส่วนของมัน บางทีการที่พอรับนโยบายหลัก ๆ มาแล้ว แล้วเอามาให้ผู้ปฏิบัติงานบางทีมันอัดจนเกินไป จนบางที work life Balance มันเสีย นโยบายประจำมันมีอยู่แล้วเพียงแต่ว่าเอานโยบายเร่งด่วนมาบวกกับงานประจำ โครงการมีเวลาชัดเจนได้ แต่ว่านโยบายเร่งด่วน ทำให้เร่งเพื่อที่จะทำผลงานให้สำเร็จ เหมือนมีงานเพิ่มมา 2 เท่า เรื่องงบประมาณด้วยอันนี้เป็นส่วนหนึ่ง ที่อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกเครียดได้ คืองบประมาณที่เราใช้ทำงานไม่พอแล้ว เราไม่รู้จะปรับแก้ยังไงทำอะไรให้มันดีขึ้น...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ในระดับผู้ปฏิบัติงานมองว่าหัวหน้าของตน ซึ่งเป็นข้าราชการในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังแสดงในตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 มองว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยไม่บังคับให้งานต้องเสร็จภายในวันนั้น ๆ โดยกล่าวว่า

“...หัวหน้าเขาไม่ได้มาบังคับว่าต้องทำงานให้เสร็จภายในวันนี้ เขาไม่เคยมีการบังคับใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนชีวิตได้ว่าเออเราจะทำแค่นี้ละ เดี่ยวพรุ่งนี้มาทำต่อ คือขอแค่งานไม่เสียหายก็พอ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 เห็นว่าหัวหน้าของตนให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้การให้คำปรึกษารวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความห่วงใย

“...ให้ ๆ แบบบางทีที่เราอยากพักบ้างลาพักผ่อนอะไรแบบนี้ แล้วเขาก็แสดงให้เห็นประมาทว่า ตอนนี้มีคนมาเพิ่มในกลุ่มแล้ว หัวหน้าเขาก็จะถามประมาทว่าเออ การแบ่งงานแบบนี้โอเคไหม แต่เมื่อก่อนนั้นก็คือพี่คนเดียวมันก็ต้องทำมันเลี้ยงไม่ได้ แต่แบบเวลามีปัญหาว่าเจอนุ่นนี่นั่นพี่ก็ต้องไปปรึกษาหัวหน้าให้เขาแก้ปัญหาให้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ในเรื่องของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ต่อไปว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดหรือทำงานร่วมกับระดับผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นไปได้ว่าจะมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร

### 3. การจัดสวัสดิการ กิจกรรม สภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ

ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้เห็นว่าในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่รู้ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใดได้บ้าง รวมถึงสวัสดิการยังไม่ครอบคลุมเป็นรูปธรรม ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 ที่ได้กล่าวว่า

“...กิจกรรมก็ตอนนี้ก็พยายามจะมีใช้ไหมคะ แต่ก็ต้องดูว่าเอาทุกคนแฮปปี้ที่จะร่วมกิจกรรมหรือเปล่า อันที่ 2 ก็คือเรื่องสวัสดิการเนี่ยที่ว่าหลายคน แม้แต่ตัวที่เองก็ไม่ว่ามันมีเงินสวัสดิการแล้วเราเบิกอะไรได้บ้าง ส่วนใหญ่เขาก็จะรู้กันแต่คนที่เป็นคนคณะกรรมการสวัสดิการไม่ก็คน อย่างเช่นรายการที่เบิกไม่ได้ เช่น ลูกจ้างบริษัทไปราชการหรือว่า OT อะไรอย่างนี้ เขาก็จะเบิกจากตรงนั้น หรือว่ามีค่าใช้จ่ายที่แบบเออมันโดน สดง. แต่เราไม่ได้ตั้งใจให้มันเป็นความผิดอะไรแบบนี้ค่ะ ซึ่งอันนี้ก็แล้วแต่มติของคณะกรรมการ เราไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามันมีสวัสดิการ แล้วเราก็ไม่รู้ที่สวัสดิการนะมันมีไว้สำหรับอะไรได้บ้าง เช่น สมมติว่าแต่ก่อนนะพ่อแม่เราป่วย เราก็ไม่เคยที่จะแบบได้อะไรจากกรมยกเว้นแต่วันที่เสียชีวิต โอเคก็อาจจะได้ค่าพวงหรีด แล้วก็ค่าช่วยทำงานศพแค่นั้น จริง ๆ เงินสวัสดิการคือเงินที่ช่วยเหลือ เช่น สมมติเข้าโรงพยาบาลแล้วคุณได้ 1000 หรืออะไรแบบนี้ที่นอกเหนือจากจากที่เราเบิกได้ เพราะว่าเวลาเราเบิกได้เดี๋ยวนี้มันไม่ได้เบิกได้ทั้งหมด มันเบิกได้แค่บางรายการสมมติว่าอย่างสายน้ำเกลือหรืออะไรบางอย่าง เราเบิกไม่ได้แบบนี้ค่ะ เออแต่ที่รู้สึกที่เราไม่รู้เลยไปที่ไม่เคยเบิกสวัสดิการเพื่อการพวกนี้เลย ยกเว้นแต่ตอนช่วงที่แม่เสียชีวิตอย่างนั้นก็คือกรมก็ดูแลให้ค่ะ...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 มองว่าสวัสดิการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม จัดให้ยังมีข้อจำกัด โดยกล่าวว่า

“...เรื่องสวัสดิการถ้าเทียบกับตอนที่ทำงานที่แรกอะ พี่ว่ายังห่างไกลอะ ที่นู่นมีทั้ง ฟิตเนส มีทั้งยิม มีทั้งสระว่ายน้ำเลยนะ มันเลยทำให้พี่รู้สึกว่ามันห่างไกลมาก พอพี่เคยเห็น อะไรที่มันตระการตากว่าแล้วพี่กลับมาดูตรงนี้ แบบฟิตเนสเขาก็ติดแอร์ ของเราเป็น Open-Air ร้อนมาก แล้วที่นู่นก็มีสนามบอล สนามเทนนิสก็มี เรื่องการเบิกค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสภาพ ต้องเสียค่าใช้จ่ายจากการตรวจเพิ่มเติมไม่มีสวัสดิการช่วย...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ที่มองว่าสวัสดิการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีความเป็นรูปธรรมชัดเจนที่พิเศษนอกเหนือจากสิทธิที่ข้าราชการได้รับโดยทั่วไป

“...ต้องใช้คำว่าน้อยมากแล้วกัน ยังไม่ต้องพูดถึงสวัสดิการ แค่เอาความสะดวกในการทำงาน แค่สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอะยาก จะขอพัสดุ ครุภัณฑ์แต่ละอย่าง ก็ยาก อันนี้แค่พูดถึงเรื่องที่เราใช้ทำงานนะ พูดถึงรถ จะขอแต่ละอย่างนี้ก็ยากเหมือนกัน คือสวัสดิการก็คือมันไม่ได้มีอะไรพิเศษ เท่าที่พี่ดูนะไม่ได้พูดเวอร์ มันไม่มีอะไรพิเศษกว่าที่เราได้รับ เช่น เงินเดือน วันลา อะไรแบบนี้อยู่แล้ว ไม่มีอะไร อย่างที่ทำงานเก่าพี่ เขาก็จะมีแบบเงินก้อนอยู่ที่ฝ่ายบริหารของกองเอาไว้ให้กู้ยืมฉุกเฉินได้เวลาใครไม่มีจริง ๆ อะไรแบบนี้ มันมี อย่างที่นั่นเขามีเป็นรูปธรรมเป็นอย่างนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ข้าราชการบางส่วนเห็นว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายใน กรมส่งเสริมวัฒนธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี ดังที่ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 ได้บอกกับผู้วิจัยว่า

“...ถ้าพูดตรง ๆ เลยนะ ไม่มีเลยไม่ผ่อนคลาย ไม่อะไรเลย มันเป็นอย่างนั้นจริง ๆ รู้สึกว่าที่เดินก็เมื่อก่อนมันจะมีสวนหย่อมตรงนี้ใช้ใหม่ ตรงหน้าหอใหญ่เป็นต้นไม้เยอะ ๆ มันจะไม่เป็นที่โล่งอย่างนี้ซึ่งตรงนั้นมันก็พักผ่อนดี ส่วนญี่ปุ่นนี่ก็ดีแต่ก็เลิกไปหน่อยจะไปเดิน ชมอะไรมันก็แบบมันแค่เดินแค่นั้นเดินไปเดินกลับ ไม่ค่อยจะได้ออกกำลังกายเท่าไร ก็ถือว่า

แบบนี้ น้อยที่จะให้รู้สึกผ่อนคลายจริง ๆ แต่ถามว่าวิถีใหม่ถือว่าดี เรื่องบรรยากาศถือว่าเกณฑ์ดี แต่ก็ไม่ได้ดีมาก แต่ว่ามีแบบมีมุมที่ให้มองพักผ่อนคลายตา...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 ก็เห็นว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีสถานที่ที่มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีเช่นกัน โดยกล่าวว่า

“...ถ้าถามว่ามันเพียงพอไหมก็ตอบไม่ได้ชัดเจนเพราะแต่ละคนมันไม่เหมือนกัน สำหรับพี่คืออะไรก็ได้เพราะไม่มีเวลาไปใช้ แต่ที่ดีของเราเลยคือสถานที่ พี่ว่าโอเคมากจะโอเคกว่าที่อื่นไม่ได้แออัดจนต้องมานั่งแน่นกันอยู่ในห้องสี่เหลี่ยมแล้วก็ขยับอะไรกันไม่ได้ คือมันมีพื้นที่เยอะแยะเลยอะ มันมีพื้นที่สีเขียวอะ ซึ่งมันแลดูสบายแลดูสดชื่น...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

และมีข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนหนึ่งที่มองในเรื่องของการจัดกิจกรรมว่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีการจัดกิจกรรมที่เป็นลักษณะในเชิงสันตนาการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 กล่าวว่า

“...พี่มองว่านโยบายของกรมให้ความสำคัญในเรื่องของงานมากกว่าเรื่องชีวิตของบุคลากร เรื่องบุคลากรเหมือนแบบว่าเราต้องจัดการกันเอง ไม่รู้เหมือนกัน ของเราไม่มี แต่ว่าพี่เห็นของตอนนี่ของกระทรวง (สำนักงานปลัดกระทรวง) เขาทำอยู่ที่ว่าทุกวันพุธอะ ที่เป็นตลาด ก็จะมีเลนกีฬามีแข่งขัน ให้ออกไปคลาย มีดนตรี ก็เห็นเขาสนุกกันนะพี่เห็น เออนั้นน่าจะจะเป็นแบบประมาณนี้หรือเปล่าแต่ของเราไม่มีนะ เราไม่มี...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 ที่มีความเห็นว่ายังสามารถจัดกิจกรรมเชิงสันตนาการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

“..อย่างกิจกรรมที่นี้เราก็มินะ อย่างเช่นก็จะพุดหัดต้นเดือนมั้ง พี่ไม่แน่ใจที่เขา นิมนต์พระมาให้ทำบุญใส่บาตรมันก็เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง หรือถ้าจะให้ดีอีกก็น่าจะจัดให้มี



**อย่างเช่นคนมาสอนแอโรบิกอะไรอย่างนี้ คือให้มันมีออกกำลังกายสนุกสนานกัน  
ซึ่งที่อื่น ๆ ก็มีนะบางที่ อย่างนี้มันก็ดี ของเราไม่มีคนริเริ่มอะนะ...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมองว่าในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ไม่รู้ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใดได้บ้าง รวมถึงยังไม่ครอบคลุมเป็นรูปธรรม ในเรื่องของบรรยากาศสภาพแวดล้อม มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้มองในเรื่องของกิจกรรมว่ายังสามารถจัดกิจกรรมเชิงสนันทนาการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

#### **สรุปมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร**

วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ปรากฏให้เห็นปัญหาเรื่องของการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจากผู้บริหาร โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร จากการไม่มีนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติออกมาให้พนักงานเห็นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสวัสดิการที่มียังไม่ครอบคลุมทั่วถึงเพียงพอ ในขณะที่มีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมองว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่กระจายไปตามกองต่าง ๆ หรือการไม่ห้ามหรือจำกัดสิทธิการพักผ่อนในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ทั้งนี้ในด้านของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มมีการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ต่อไปว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดหรือทำงานร่วมกับระดับผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นไปได้ว่าจะมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีช่องว่างทางการรับรู้ในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใดได้บ้าง รวมถึงสวัสดิการที่มียังไม่ครอบคลุมอย่างเป็นรูปธรรม ในเรื่องของบรรยากาศสภาพแวดล้อม พบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้หากมองในเรื่อง

ของกิจกรรมพบว่ายังสามารถจัดกิจกรรมเชิงสนทนาการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

### มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในภาพรวมขององค์กร และในระดับกลุ่มงาน

สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน พบว่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ทั้งในภาพรวมขององค์กร และในระดับกลุ่มงานที่ดี โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถพูดคุยกันในเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงานได้ รวมทั้งข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

#### 1. มีภาพรวมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่ดี

ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มองว่าความสัมพันธ์ในภาพรวมของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 ที่แสดงความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ในภาพรวมขององค์กรไว้ว่า

“...ความสัมพันธ์ก็โอเคอยู่ค่ะ คือก็ไม่ถึงกับว่าแตกแยก หรือว่ามีความขัดแย้งที่มันชัดเจนนะ ซึ่งก็หลาย ๆ คนก็โอเค การช่วยเหลือกันก็ได้อยู่จากเพื่อน ๆ ในองค์กรเวลาทำงานเนี่ยเราก็ต้องขอความร่วมมือไป หรือว่าแม้แต่เรื่องแบบบางที่ชาวคราวอะไร เออเราเดินเจอกันที่ไหนเราก็ทักทาย บางทีก็แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เออบางที่เราไม่รู้เรื่องนั้นหรือเราไม่รู้เรื่องนี้เราก็ถามคนนั้นคนนี้ได้ซึ่งอันนี้เราก็ช่วยกันคืออยู่นะคะ...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 ที่กล่าวว่า

“...พื้มองว่าความสัมพันธ์ของคนในกรมก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ไม่ได้แบบต้องเขม้นใส่กัน คนนี้ไม่ชอบหน้าอาจจะมึบ้าง มันมีบ้างอยู่แล้วละ แต่ถือว่าทุกคนคุยกันได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี อาจจะไม่ถึงกับดีมากอยู่ในเกณฑ์แบบดีเฉย ๆ ก็คือยิ้มแย้มแจ่มใสแหละแต่ว่าไม่ถึงกับแบบต้องไปเชิงลึกคุยกันเป็นห่วงเป็นใยอะไรกันมากขนาดนั้น...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

และผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

“...**ความสัมพันธ์ของคนในกรณีนี้** อย่างเวลาเราไปประสานอะไร สมมติว่างานพัสดุเราก็ไปหาเขาก็ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำนะ บางทีเราทำผิดเขาก็ให้คำปรึกษาดีค่ะ แล้วบางทีงานที่แบบด่วนๆ เขาก็ช่วยดูให้ก่อน อย่างกลุ่มคลังพี ๗ หลายคนเขาก็ช่วยดูช่วยตรวจให้เรา บางทีเราก็ไปปรึกษาว่าเออเนี่ยได้รับการพิจารณาว่าให้ทำงานนี้นะ แล้วเราก็ถามว่าระเบียบตรงเนี่ยมันอะไรยังไง เขาก็ให้คำปรึกษา...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

**สรุป** จากตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความร่วมมือ ร่วมถึงการแสดงความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมองค์การ

## 2. ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานนอกเหนือจากเรื่องงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงการพูดคุยแลกเปลี่ยน หรือปรึกษา เรื่องราวต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถพูดคุยเรื่องราวของตนเองกับเพื่อนร่วมงานได้ โดยจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 **ลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

“...**คือจริง ๆ ก็ไม่มีก็คนหรอกที่เราสามารถพูดคุยเปิดอกกันได้** เออนั้นแหละ **มี** **เราก็แลกเปลี่ยนกัน** เพราะเวลาเราต่างคนต่างเครียดเราก็จะแลกเปลี่ยนกัน บางทีเราไปปรึกษาเขาบางทีเขาก็มาปรึกษาเรา มาแบบว่าเอ้ยเครียดวะ อะระบายมาเลย ระบายเลย ระบายมาอะไรแบบนี้ พอระบายเสร็จเอ้ยจบแล้วอะไรอย่างนี้ ประมาณนั้นแหละ...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2

“...**ถ้าสมมติแบบคุยสัพเพเหระแบบระบายอย่างเดียวไม่มีเหตุผลอะไรรองรับก็จะ** **มีเพื่อนที่กรมอยู่คนนึง** เพราะว่ามันจะไม่คิดอะไรมากเกินไปมันจะเป็นสไตล์แบบอะไรก็ได้

กุฟงมิ่งหมด ทุกอย่างที่เป็นเรื่องลับ ๆ ที่มันพูดไม่ได้ในการทำงานที่พี่ไปประสบมาพี่ก็จะพูดให้เพื่อนคนนี้ฟัง แต่ถ้าเป็นปัญหาที่เป็นเรื่องส่วนตัวส่วนใหญ่ที่จะปรึกษาภรรยาเพราะพี่จะเลือกปรึกษาปัญหากับบุคคลที่เหมาะสมกับปัญหา...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5

“...ส่วนมากพี่ก็คุยกับพี่คนนึง แล้วก็จะมียังอีกคนนึง ที่คุยทุกอย่างทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานเรื่องส่วนตัวนะ คุยได้หมดน่าจะเป็นประมาณนี้ที่พี่สนิทนะ แต่นอกนั้นก็คุยได้หมดแบบคุยทั่ว ๆ ไป คุยได้หมดอย่างในกลุ่มในกองในอะไรอย่างนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

**สรุป** จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถพูดคุย ปรึกษา กับเพื่อนร่วมงานในเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน ไม่ว่าจะ เป็น พูดคุยระบายความเครียด พูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไป ได้ หรือพูดคุยในเรื่องส่วนตัวที่คิดว่าสามารถแลกเปลี่ยนได้

### 3. ได้รับความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เรื่องงาน

จากคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังสะท้อนให้เห็นถึงการที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะมีการร้องขอหรือไม่ก็ตาม ทั้งที่เป็นความช่วยเหลือภายในกลุ่มงานเดียวกัน และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างกลุ่มงาน ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 ได้กล่าวว่า

“...ก็ได้รับความช่วยเหลือดีนะหลายกลุ่ม อย่างศิลปกรรมเวลาไปเขาก็ช่วย นิทรรศการก็ช่วย กลุ่มต่าง ๆ เวลาที่เดินไปขอความช่วยเหลือเขาก็ช่วย ให้ข้อมูลให้เอกสาร ให้แนวทางการทำงาน หรือบางทีขอให้พอกกลุ่ม/กองอื่นช่วย เขาก็ช่วย...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานแม้ไม่ได้ร้องขอ ดังที่เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“...สมมติถ้าพี่ต้องการทำงานแล้วปรึกษาแนวทางพี่ก็จะปรึกษาคนในกลุ่มงาน ปรึกษาเพื่อนร่วมงานก่อน แล้วก็ปรึกษาหัวหน้ามองแนวทางร่วมกันว่าจะทำ ยังไงกับงาน บางทีถ้างานพี่มันโหลตเกินไปเขาก็มาช่วยกันนะ หรืออย่างเช่นช่วงหนึ่งที่พี่ทำงานติดกัน ยาว ๆ เลย หัวหน้าเขาก็จะแบ่งให้คนอื่นมาช่วยงานพี่...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ได้รับการแสดงความห่วงใยจากคนในกลุ่มงาน รวมถึงสามารถฝากฝังงาน กับเพื่อนร่วมงานได้ดังที่กล่าวไว้ว่า

“...ที่กลุ่มงานพี่จะช่วยกันดี เพื่อนร่วมงานก็ช่วยกัน งานก็จะคุยกันตลอดอะไร อย่างนี้ ก็จะถามไถ่ตลอดไหวไหม ช่วยฝากฝังกันได้ อย่างพี่กับเพื่อนอีกคนทำงานคู่กัน ก็จะฝากฝังกันได้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ได้รับความช่วยเหลือที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน

“...เวลามีปัญหาว่าเจอนุ่นนี่นั่นพี่ก็ต้องไปปรึกษาหัวหน้าให้เขาแก้ปัญหาให้ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือดีนะคะอย่างน้อง ๆ อะบางทีให้น้องทำอันนี้ให้หน่อยนะ นุ่นนี่นั่นน้องในกลุ่มเขาก็ทำให้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

และผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 มีการช่วยเหลือ พูดคุยปรึกษากันภายในกลุ่มงาน

“...ส่วนใหญ่ที่กลุ่มก็จะช่วยเหลือกันนะ โดยสายงานแล้วเขาก็รู้อยู่แล้วไง ซึ่งถ้ามีการคุยกันก่อนหรือมีการประชุมกัน ก่อนแล้วมี schedule มา อันนี้ชัดเจนมันจบ แต่บางครั้ง มันมีมาบ้าง เหย้อันนี้เราไม่ได้ คุณไปได้ไหม คือคุยกันแล้ว มันก็หาทางออก หรือมันไม่ได้จริง ๆ อาจจะต้องหาทางแก้ปัญหา ให้ทางเขาทำเองไหมแล้วเรามาช่วยตรงนี้ อะไร แบบนี้ หาทางออกร่วมกันซึ่งมันก็ผ่านไปด้วยดี...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

**สรุป** ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งที่ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

### สรุปมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

สำหรับวัฒนธรรมองค์การกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ที่ผู้วิจัยได้จากการรวบรวมข้อมูลผ่านคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความร่วมมือ ร่วมถึงการแสดงความเป็นมิตรต่อกัน นอกจากนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงานได้ และจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ยังสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งในแบบที่ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน และการมีวัฒนธรรมองค์การในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่ดีของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญภายใต้กรอบแนวคิดของมิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่ได้กล่าวไปข้างต้น ข้อมูลที่ได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกเครียด กังวล หรือกดดัน ที่แฝงตัวอยู่ในลักษณะของงานที่มีความเร่งด่วน และวัฒนธรรมองค์การที่มีความเป็นลำดับขั้นของระบบงานราชการ ต้องผ่านหลายชั้นบังคับบัญชา การได้รับนโยบายเร่งด่วนจากผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาแทรกงานที่มีแผนในการดำเนินการอยู่แล้ว ความล่าช้าของระบบ และกฎระเบียบบางอย่างที่มีความเคร่งครัด เช่น การเขียนหนังสือราชการ ความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเครียด กังวล หรือกดดันนั้นมีหลายมิติ ดังที่ผู้วิจัยได้แสดงในหัวข้อถัดไป

#### 4.2.2 ความรู้เครียด กังวล หรือกดดัน และความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

นอกเหนือจากมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ดังแสดงในข้างต้นแล้วนั้น ยังพบว่าในการปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ทุกคนล้วนมีความรู้สึกเครียด กังวล หรือรู้สึกกดดันในการทำงาน รวมถึงบางคนเคยมีความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน โดยสาเหตุของความเครียด ความกังวล หรือความกดดันในการทำงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ทั้ง 9 คนนั้น ได้ให้ข้อมูลถึงสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการพิจารณาจัดกลุ่มชุดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความเครียด ความกังวล หรือความกดดัน ที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมต้องเผชิญมีสาเหตุมาจากงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ระบบขององค์การ ทั้งนี้ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ที่เคยรู้สึกเครียดจนเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน ซึ่งเป็นอาการที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดสะสมจากการทำงาน ประกอบไปด้วย ความรู้สึกอ่อนล้า รู้สึกแย่ เมินเฉย และปลีกตัวออกจากงาน และความรู้สึกไม่กระตือรือร้น และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน (C. Maslach & M.P. Leiter, 2016)

##### 1. ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดจากงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่มีความรู้สึกเครียด กังวล หรือกดดันในการทำงานมาจากเรื่องงาน ไม่ว่าจะเป็งานด่วน งานที่ใหม่ยังไม่เคยได้รับการมอบหมายมาก่อน ปริมาณงานมีมาก หรือการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ตนไม่ถนัด หรือไม่ใช่หน้าที่ โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 เป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มักได้รับมอบหมายงานใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครทำเ็นการมาก่อน ประกอบกับงานที่ได้รับมักจะเป็นงานที่เข้ามาแบบไม่รู้ล่วงหน้า จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ว่า

*“...เครียดในเรื่องของเวลารับงานมาใช่ไหมคะ เราต้องดูว่ามันปฏิบัติยังไง บางทีงานก็มาแบบกะทันหันเกิน ตั้งตัวไม่ทัน คือที่มักจะโดนมอบงานที่ยังไม่เคยมีใครทำ เราก็*

ต้องหาทางทำอันนั้นขึ้นมา แล้วเราก็ต้องแบบ push ตัวเองเยอะมาก เพื่อต้องไปรู้เรื่องงานที่ตัวเองรับมอบ ต้องไปดูองค์กรที่เกี่ยวข้อง แล้วก็วิธีการที่เราจะต้องทำมัน ก็มันเครียดอยู่...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

และคำให้สัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 แสดงให้เห็นถึงความเครียดจากปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้เกิดความกังวลว่าจะเกิดข้อผิดพลาดในงาน ดังที่ได้กล่าวว่า

“...น่าจะเครียดที่งานเยอะแล้วตอนนั้นคือมันมีเราคนเดียว บางทีงานมันเข้ามาแบบเยอะ ๆ ก็เครียดนะคะ แล้วเรากลับทำไม่ทัน แล้วบางทีถ้าเราแจกงานไปให้น้อง ๆ คือแถมงานให้น้อง ๆ ไปทำตรงนั้นแล้ว แต่มันก็ต้องกลับมาที่เราแล้วต้องมาดูอีกต้องมานั่งเช็คอีกรอบหนึ่ง เพราะกลัวถ้างานออกไปแล้วมันผิดพลาด เราเป็นคนตรวจเสนอ พอเกิดอะไรขึ้นมันจะเป็นชื่อเรา ก็กังวลประมาณนี้ค่ะ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายมีความเครียดและความกดดันจากการที่เคยได้รับมอบหมายงานที่ตนไม่ถนัด และมองว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 กล่าวว่า

“...พี่ที่เคยเจอนะหัวหน้าที่แบบทำให้รู้สึกกดดัน รู้สึกว่างานมันตั้ง แต่อย่างทีบอกไปทุกอย่างมันอยู่ที่เราทั้งสิ้นเลย อย่างทีบอกอะ พี่เป็นช่าง พี่ก็ไม่เข้าใจ เป็นอะไรวะ ให้เรามาทำอะไรเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ใช่หน้าที่เราอะ เออเครียดนะ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

## 2. ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

ในส่วนของสาเหตุของความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่มาจากผู้บังคับบัญชานั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวว่าความเครียดที่ตนเผชิญเกิดจากสภาพความกดดันบางอย่าง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากผู้บังคับบัญชา



“...เครียดกับสภาพบางอย่าง คือเออบางทีก็แบบทำงานด้วยปากกันก็เยอะ นินทาอะไรอย่างนี้ เราก็จะไม่ชอบสภาพที่กดดันพวกนี้ คือก็จะมีเหมือนสภาพกดดันจากนายสภาพแวดล้อมจากคนร่วมงาน คือคนอื่น ๆ ข้างนอกองค์กร มันก็มีคนที่เขาไม่ได้มองเราอย่างนั้นก็ดี คือเข้าใจผิดเราก็มี มีทุกแบบค่ะ ก็เป็นปกติ...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 ได้หยิบยกประเด็นของความคาดหวังของหัวหน้างานที่มีต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการแสดงออกที่ทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการไม่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า โดยให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า

“...ตอนอยู่กลุ่มงานเดิม หัวหน้าเขาจะมีความคาดหวังที่สูงมาก แล้วก็ต้องการงานที่เร็วอะ เช่น สั่งตอนนี้อีกประมาณไม่ถึงครึ่งชม. ต้องได้แล้ว งานต้องออกแล้ว แล้วก็ความผิดพลาดนี้ห้ามเกิดเด็ดขาด แล้วเขาก็จะมีความที่ไม่ค่อยไว้วางใจลูกน้องเท่าไร ก็คือ เช่นเรื่องเงิน เขาจะตั้งอยู่ในสมมติฐานที่คิดแง่ร้ายกับคนตลอด ว่าคนนั้นจะโกงคนนี้จะโกง ทั้งที่การฝึกอบรมอะไรแบบนี้ พี่ไม่ได้จับเงินเลย มีแจกจ่ายคนเดียว แกก็จะคิดมาก มันก็ทำให้พี่รู้สึกว่าโดนไม่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าที่เราทำงานหนัก...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่มาจากผู้บังคับบัญชา ในอีกลักษณะหนึ่ง คือความเครียดจากความกังวลในข้อผิดพลาดว่าจะทำให้การทำงานนั้นไม่เป็นไปตามความต้องการของหัวหน้า ดังจะเห็นได้จากผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...เรื่องเครียดอาจจะมีย่างเช่นเราทำงานไม่ถูกใจหัวหน้าอะไรประมาณนี้ เราก็ต้องมาปรับตัวเองก็ต้องฟังเขาว่ามันจริงตามที่เขาพูดเขาบ่นไหม ถ้าจริง เราก็ต้องมาปรับตัวเราเอง...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

### 3. ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน

สำหรับสาเหตุของความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้หยิบยกคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สะท้อนถึงปัญหาการทำงานร่วมกันของคนในกลุ่มงานเดียวกันของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 ที่ได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า

*“...เรื่องเครียดเรื่องกดดันก็มี ช่วงนี้ก็แบบเนี่ยเรื่องงานงานเราด่วนแต่เขาไม่ด่วนกับเรา งานเราเร่งแต่เขาไม่เร่งกับเรา งานเราเยอะแทนที่เขาจะช่วยเขากลับไม่ช่วย เขาก็นั่งดูเฉย ๆ นั่งอยู่เฉย ๆ...”*

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

### 4. ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดจากระบบขององค์การ

ความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่มาจากระบบขององค์การ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ เกิดความรู้สึกเครียด กังวล หรือกดดัน โดยผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 ได้กล่าวถึงประเด็นความเครียดของคนที่ไม่ได้เกิดจากการทำงาน แต่เกิดจากกลุ่มงานที่ตนรับผิดชอบเป็นหัวหน้ากลุ่มนั้นขาดผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่ามาจากการบริหารจัดการของผู้บริหารในหน่วยงาน ซึ่งมีอำนาจในการจัดการเรื่องของกำลังคน

*“...การทำงานไม่ทำให้ถึงกับเกิดความเครียด แต่เครียดเรื่องของกำลังคน เรื่องของเอ่อการบริหารจัดการ เพราะว่าที่บอกว่าตอนมาอยู่ตอนแรก พี่ไม่มีคน พี่มีแต่น้อง ลูกจ้าง มีเอ่อลูกจ้างโครงการ มีลูกจ้างรายรับศูนย์ มีพนักงานราชการ แต่พี่ไม่มีข้าราชการ เอออันนี้พี่ก็ไม่รู้ มันคือการบริหารจัดการของผู้ใหญ่เนาะ ซึ่งตอนนั้น พี่ก็ทำเรื่องคนเดียว คือ จริง ๆ ใช้น้องได้มัยพี่ก็ใช้ได้ ใช้ได้ในระดับหนึ่ง เพราะว่าไม่อยากจะให้เขาต้องเออรู้สึกว่าเขาไม่ได้เป็นข้าราชการนะแต่เราไปโหลดเขาเหมือนเป็นราชการ กับอีกส่วนก็คือการบริหารจัดการที่บอกบริหารจัดการของผู้ใหญ่ของคนในศูนย์ฯ ของอะไรพวกนี้ ว่าเขาบริหารจัดการได้ดีไหม...”*

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการของระบบงานที่มีความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหาร

*“...ที่เครียดอะ แยกเป็นภายในภายนอก ภายในคือระบบมันไม่เอื้อเลยกับเป้าหมายที่เราตั้ง เช่น เป้าหมายต้องการให้เราแบบมีอะไรที่มันทันสมัย แต่ระบบ (ขั้นตอนการทำงานการบริหารงาน) มันช้ามาก ในขณะที่สิ่งภายนอกมันก็ให้เราเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งมันก็มาในรูปแบบของนโยบายนาย อันนั้นก็เปลี่ยน ๆ ระบบคือหมายถึงแทบจะทุกอย่างเลยกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน แล้วก็การบริหารคนอะไรทุกอย่าง คือที่ว่ามันยังไม่ Professional มันยังแบบราชการยุคเก่า...”*

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 ที่ให้ข้อมูลกับผู้วิจัยและสะท้อนให้เห็นปัญหาในเรื่องของความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งองค์การควรจัดหาไว้ให้ว่า

*“...เคยมีความเครียด ขอฟุดมูม IT ก็คือประมาณว่าที่ตีกันมันมีความเก๋อยู่นะ แล้วเรื่องการจัดประชุมแต่ละที่มันไม่ได้อำนวยความสะดวก สมมติเราจะจัดประชุมห้องนี้ ไม่มีอะไรเลยนะ ไม่มีอะไรอะไร Support เลย ไม่มีสายเน็ตไม่มีปลั๊กไฟ แต่ว่ามันก็มีรูปลั๊กไฟแหละ แต่มันก็ต้องหาปลั๊กไฟมา ก็คือเราก็ต้องจัดการให้มันประชุมได้ บางทีเป็นการจัดประชุมแบบ ZOOM ซึ่งมีคนจำนวนมาก พี่ก็จะ check ว่าอุปกรณ์เรามีอุปกรณ์ตรงนี้หรือเปล่า แล้วมัน Support มันจะทำให้มันทำงานได้หรือเปล่า ก็คือมีความกังวล...”*

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

ทั้งนี้ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ที่เคยรู้สึกเครียด กัดดัน หรือกังวล โดยมีสาเหตุมาจากการให้ข้อมูลที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จนเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีวิธีจัดการกับความรู้สึกหมดไฟในการทำงานจากการการปลุกใจตนเอง การหาแรงจูงใจจากกิจกรรมที่ชอบ การใช้ธรรมะ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวว่

“...บ่อย แต่มันคิดว่าไม่ได้ละ ไปอาชีพอื่นไม่ได้ละอายุมาก เริ่มต้นใหม่ไม่ไหว  
สู้ต่อไปอีกไม่นานก็ถึงเส้นชัยแล้ว...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ที่ใช้วิธีการปลุกใจตนเอง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวกับ  
ผู้วิจัยว่า

“...มีถ้าบางทีแบบว่าอะไรที่มันเข้ามาหาเราเยอะ ๆ บางทีไม่ยอมมาทำงานเลย  
ส่วนมากที่จะเป็นคนที่กังวลเรื่องเราทำงานไม่ทัน อันนี้แหละที่ทำให้พี่หมดไฟ เหมือนแบบทำ  
ไม่ทันแล้วทำให้เราหงุดหงิดใจ เหมือนมันไม่ได้ตั้งใจเรา ประมาณนี้แหละ บางทีอยากลองทิ้ง  
ตัวแบบว่า (ทิ้งตัว) แต่ว่าทำไม่ทันแล้ว ซึ่งมันเป็นแค่แบบช่วงเวลาแบบนิดเดียวเองนะ  
แล้วบางทีพี่ก็ต้องแบบว่าเออถ้าเราไม่ทำแล้วใครจะทำ เราก็ต้องมาฮึดขึ้นมาทำ **ปลุกใจ**  
**ตัวเอง ถ้าเราไม่ปลุกใจตัวเอง มันก็ไม่ได้ พี่ว่าสร้างกำลังใจให้ตัวเองอะ** เพราะว่าอย่าง  
คนอื่นก็แบบมาช่วยอะไรเราไม่ได้ใช้ไหมคะ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

นอกเหนือไปจากการปลุกใจหรือการสร้างกำลังใจให้ตนเองแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็น  
ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ได้ใช้วิธีการหาแรงจูงใจจากสิ่งที่ชอบ  
โดยได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า

“...พี่เป็นคนทีพอดาวน้บูบพี่จะหาอะไรของพี่ทำ แล้วมันก็จะไม่ได้ไปชิมครั้แล้วก็  
จะกลับมาดีดของมันเอง มีวิธีผ่อนคลายอารมณ์มีวิธีการ คือพี่อาจจะเป็นคนทีแบบ  
ยังงัยอะ คือไม่ใช่เป็นคนมีเป้าหมายแต่มันก็คล้าย ๆ เช่นว่าปลายปีนี้ฉันจะไปพระธาตุ  
พนม เดียวมีงาน OTOP ให้ฉันต้องเดินหนีที่ฉันชอบ เดียวมีวอลเลย์บอลให้ฉันต้องดู  
ให้ตามทั้งปีอะไรแบบนี้ เพราะฉะนั้นคือฉันจะไม่จมปรักจบวันนี้ก็คือวันนี้ อย่างเมื่อวาน  
คือเครียดแล้วก็จบ วันนี้คือเริ่มใหม่อะไรแบบนี้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 เลือกที่จะใช้ธรรมะ  
ฝึกคิดเชิงบวกในการจัดการ โดยกล่าวว่า

**“...ต้องคิดบวกอะ พี่จะชอบฟังธรรมะก่อนนอนพี่จะเปิดท่านพุทธทาส  
ภิกขุ ฟังไปจนหลับ แล้ววันอาทิตย์ก็จะตั้งใจฟังเลย 1 ชั่วโมงอะไรอย่างนี้...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อันประกอบไปด้วย มิติด้านเวลา มิติด้านผลกระทบ ต่ออาชีพ มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร และมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผ่านผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นว่ามิลักษณะการปรากฏปัญหาในเรื่องการให้ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้บริหารนั้น เพื่อให้การวิจัยได้สะท้อนลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างครอบคลุม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน เพื่อให้ทราบถึงมุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เนื่องจากผู้นำองค์การที่สามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ (Levin, 2018)

#### **4.2.3 มุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรม**

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม จำนวน 2 คน ในด้านการให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 2 นัยยะ คือ นัยยะของการจัดสรรเวลา และนัยยะของความสุข ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการให้สัมภาษณ์

ผู้บริหาร ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในเชิงนัยยะของการจัดสรรเวลาว่า

*“...ความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน คือ ต้องวางเป้าหมายของตัวเองว่าเราทำงาน  
ในอัตราเท่าไร แล้วซื้อเวลากับการมีความสุขกับตัวเองเท่าไร การดูแลสุขภาพของตัวเอง*

เป็นอัตราส่วนเท่าไร พี่ก็แบ่งเวลาถึงแม้งานจะเยอะก็จะแบ่งเวลาว่าไม่ใช่ทุกวัน  
ทำแต่งงาน...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

ในขณะที่ผู้อำนวยการกอง ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในเชิง  
นัยยะของความสุข โดยบอกกับผู้วิจัยว่า

“...ความสมดุลในชีวิต มันคือชีวิตที่เรามีความสุขกับมันในทุกช่วงของวัน  
แล้วสมดุลชีวิตของผม.ที่มีความสุข มันคือการจัดสรรตัวเองให้ มีความสุข ในทุกช่วงไม่ว่าเรา  
จะเป็นช่วงว่างของเราช่วงทำงานของเราทุกช่วงของวันถ้าเราจัดสรรได้เนี่ย นี่ มันก็จะทำ  
ให้เรามีความสุข...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)

ในการให้ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ข้าราชการระดับผู้บริหาร/  
ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ทั้ง 2 คนเห็นตรงกันว่าองค์กรมีส่วนช่วยให้คนในองค์กรเกิดความ  
สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้บริหาร

“...องค์กรเนี่ยก็มีส่วนนะคะ พี่ว่าก็เป็นปัจจัยที่ถือว่าเป็นปัจจัยต้น ๆ ในการสร้าง  
สมดุลในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร การที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้ก็ต้องอาศัย  
บุคลากรที่มีสุขภาพร่างกายดีมีสติปัญญาดีมีอารมณ์แจ่มใสใช่ไหมคะ เพราะว่าถ้าการทำงาน  
โดยมีความตึงเครียดเกินไปก็จะทำให้บุคลากรอาจจะบางที่อาจจะมีความรู้สึกถึงความ  
ตึงเครียดทำให้เขาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นองค์กรก็จะเป็นปัจจัย  
ส่วนหนึ่ง ที่ทำให้คนในทุกองค์กรเนี่ย สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

ผู้อำนวยการกอง

“...องค์กรมีส่วนช่วย เพราะว่าอย่าลืมว่าเรา คือคนในองค์กรเนี่ยถ้ามันไม่มีความสุข  
โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ในเมืองใหญ่อุปสรรคในการมาทำงานเนี่ยมันก็ยากเยอะอยู่แล้ว

อันนั้นก็คือมันมีสิ่งรบกวนอยู่ตลอดทางที่ตั้งแต่บ้านมาจนถึงที่ทำงาน ในขณะที่เดียวกันเมื่อเขา มาถึงที่ทำงานเนี่ยก็คิดว่าถ้ามันมีเรื่องของคุณภาพชีวิตที่ดีมีสวัสดิการที่ดี มีการเห็นอก เห็นใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกันเคารพซึ่งกันและกัน พุดจากันในเรื่องในสิ่งที่ดีมันก็จะทำให้เขาเปลี่ยนความรู้สึกจากบ่นต้องถนนพอมมาอยู่ที่ทำงานแล้วมีความสุข อย่างน้อย ๆ ก็เติมพลังให้เขา...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)

โดยมองว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหารมองว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญในภาพรวมขององค์การ ดังที่กล่าวไว้

“...ถ้าบอกว่าอย่างน้อยแค่ไหน พี่ว่าในส่วนของปัจจัยแต่ละบุคคลไม่เท่ากันนะคะ บางคนเนี่ยเค้าอาจจะมามีชีวิตที่อาจจะลำบาก บางคนอาจจะมามีชีวิตที่สุขสบาย แต่ในตัวของ องค์การนั้นต้องมองในภาพรวมขององค์การ แล้วก็การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ก็ต้องเน้น ภาพรวมขององค์การเป็นหลัก แต่ว่าถ้ากรณีบุคลากรในองค์กรมีปัญหาสักคน สอง คนเนี่ยตัว ผู้บริหารองค์การอาจจะมีการพบปะพูดคุย หรือสร้างขวัญกำลังใจ หรือให้กำลังใจ หรือ สอบถามความเป็นอยู่สารทุกข์สุขดิบ เพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ไข แล้วก็นำคนที่บางที่ อาจจะติดอยู่ในกับดักของความคิดเนี่ยอาจจะดึงเขากลับมา ให้เขาสามารถพัฒนาศักยภาพ ตนเองได้...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

ในขณะที่ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองมองว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงานนั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมาก เพราะจะช่วยลดความเคร่งเครียดของการใช้ กฎระเบียบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำหน้าที่ของตนเอง

ผู้อำนวยการกอง

“...ควรให้ความสำคัญมาก การจะปกครองกัน คือ กฎหมายมันก็ใช้ กฎระเบียบ มันก็ใช้ เพียงแต่ว่าถ้ามันมีความรักหรือความหวังดีความปรารถนาดีซึ่งกันและกันเนี่ย

อาจจะไม่ต้องใช้เรื่องนี้เลยก็ได้ ไม่ต้องใช้มากเรื่องกฎระเบียบเรื่องอะไรพวกนี้ เพราะว่าทุกคนรู้หน้าที่ ทุกคนรู้ว่าทำแล้วก็มีคนดูแล ทำแล้วจะมีคนรัก ทำแล้วจะมีคนสนับสนุน อยู่ข้าง ๆ เป็นพี่เป็นน้องเป็นเพื่อนเป็นอะไรประมาณนี้...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)

ในด้านของลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหาร มีความเห็นว่าเป็นด้วยภารกิจงานอาจมีบ้างที่ทำให้เสียความสมดุลไป แต่ด้วยเนื้องานที่เป็นเรื่องของศิลปวัฒนธรรม จึงมองว่าบุคลากรในองค์กรยังมีความสุขกับการทำงานได้ ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...งานวัฒนธรรมต้องบอกว่าเป็นงานสร้างความสุขนะคะ แล้วก็กรมส่งเสริมวัฒนธรรมก็เป็นกรมที่ส่งเสริมให้ชุมชน ประชาชนได้นำมิติทางวัฒนธรรมมาใช้ในชีวิตของตัวเอง แล้วก็ให้มีความสุขกับการทำงาน เราจะเห็นว่าการลงพื้นที่ของการทำงานแต่ละครั้ง งานวัฒนธรรมเนี่ยมีทั้งร้องรำทำเพลง มีแต่งงานที่เป็นเชิงบวกทั้งนั้น ถ้าเราคิดหรือมุ่งเน้นหรือมองในสิ่งที่เราทำว่ามันเป็นความสุข เราได้เห็นความสวยงามของการรำรำ ได้ฟังบทเพลงไพเราะ ๆ อันนี้ก็เป็นการสร้างความสุขให้กับเราในระดับนึง...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

โดยคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกอง มองว่าวิธีการดำเนินนโยบายของกรมส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผูปฏิบัติงาน ดังที่กล่าวว่า

“...ลักษณะของงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นงานที่อยู่กับเรื่องของวิถีชีวิต มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม อยู่กับรากเหง้าอยู่กับประเพณีอะไรต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าเรามอง คือทุกคนมองเรื่องพวกนี้มันเป็นเรื่องดี แต่วิธีการหรือนโยบายของกรมถ้าเกิดว่าไม่ได้คำนึงถึงเรื่องคุณภาพความสมดุลจะทำทั้ง 7 วันเลย ทำทั้ง 7 วัน ไปลงพื้นที่ทั้ง 7 วัน มันก็อาจจะทำให้คนบางคนขาดสมดุลในชีวิตไม่มีคุณภาพชีวิต เนื่องจากว่าอย่าลืมว่าเรา เจ้าหน้าที่ของเรา 200 300 คนเนี่ยไม่ได้มีเรื่องการทำงานอย่างเดียว มันยังมีเรื่องที่จะต้องรับผิดชอบเรื่องครอบครัวเขาอยู่ด้วยแล้วเมื่อไหร่ก็ตามที่เขาไปทางใดทางหนึ่งมากเกินไปเนี่ย อีกทางหนึ่งก็จะถูกทิ้งไว้แล้วถ้าทิ้งไว้นาน ๆ ทิ้งไปเรื่อย ๆ ถ้าไม่สามารถรักษาสมาดุลได้ทั้ง 2 ฝ่ายมันก็จะทำให้สูญเสียบางเรื่องไป...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)



ในด้านของนโยบายหรือสวัสดิการที่ทางกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจัดให้มีภายในหน่วยงาน พบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรม แต่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความพยายามที่จะจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองทั้ง 2 คน เห็นตรงกันว่าสิ่งที่ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมจัดให้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ผ่านการให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยดังต่อไปนี้

ผู้บริหาร

“...ขณะนี้ถ้าถามตัวพี่เอง พี่ว่าก็ยังน้อยอยู่ ด้วยภารกิจงานต่าง ๆ ของบุคลากร ในองค์กร มันค่อนข้างทำได้ยาก แต่ก็ยังมีแนวทาง ก็ยังหารือกับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องว่า จะมีวิธีการไหนบ้าง หรือจะหาเวลาว่างช่วงไหนที่ให้บุคลากรของเราได้มีโอกาสได้ไป relax หรือให้ความสุขกับตัวเองในขณะที่ทำงานมาอย่างเหน็ดเหนื่อย ถ้าจะบอกว่าในเรื่องของ สวัสดิการข้าราชการ ในฐานะที่เป็นประธานสวัสดิการ สวัสดิการของข้าราชการก็มองเป็นเรื่องใหญ่ อย่างกรณีของเราจะมีการจัดทำกฎระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการให้สวัสดิการ แก่ข้าราชการ เช่น อาจจะมีประสบปัญหาอุทกภัยหรือวาตภัย หรือแม้กระทั่งการเจ็บป่วยต้อง เข้ารับการรักษาพยาบาลก็จะมีเงินสำหรับเป็นการปลอบใจนะคะ ให้กับผู้ที่เจ็บป่วย รวมถึง การเยี่ยมไข้แม้กระทั่งบิดามารดา หรือ สามีภรรยาของบุคลากรในองค์กรเนี่ยเสียชีวิต เราก็ จะมีการจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการ รวมถึงไปร่วมงาน ว่าเราจะไม่ทิ้งเขาเนอะคะ รวมถึง แม้กระทั่งบุคลากรขององค์กรที่มีการแต่งงานเนี่ยเราก็ยังมีเงินขวัญถุงให้สำหรับข้าราชการ หรือพนักงานราชการลูกจ้างรวมถึงพนักงานของกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรมที่อยู่กับ กรมมานาน เราก็จะมีเงินขวัญถุงในการสำหรับพิธีการสมรสให้ ต่อมาเมื่อมีการตั้งครุฑ คลอดบุตร เราก็มีเงินรับขวัญสมาชิกใหม่ของครอบครัวบุคลากร อันนี้ก็จะถึงแม้จะเป็นสิ่ง เล็กน้อยก็เราก็ยังคิดว่าก็เป็นการกระตุ้น หรือทำให้เขาเห็นว่าองค์กรก็ไม่ทิ้งเขาเหมือนกัน เพราะเขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

ผู้อำนวยการกอง

“...ยังไม่เป็นรูปธรรม สวัสดิการส่วนใหญ่ก็ยังไม่ครอบคลุม เพราะมันมีอย่าง สวัสดิการเนี่ยจะมีเรื่องค่าเยี่ยมไข้ค่าอะไร ก็ยังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานบางส่วน มันก็จะมี สิทธิตามระเบียบข้าราชการทั่ว ๆ ไปสิทธิวันลา ลากิจ ลาพักผ่อน ลาอะไรพวกนี้

ซึ่งบางทีก็ลาไม่ได้ด้วยเพราะจะต้องถูกอยู่เวรก็ต้องเปลี่ยนกันอีกก็ต้องวุ่นวาย ก็ยังไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรมเนาะ ส่วนใหญ่จะทำเพื่อเป้าหมายของการตอบ กพ ตอบกระทรวงอะไรพวกนี้มากกว่า มากกว่าที่จะทำเพราะเห็นว่ามันคือพี่น้องกันจริง ๆ แล้วมีสวัสดิการพวกนี้ขึ้นมา แต่ส่วนที่เห็นมันมีความสม่ำเสมออย่างเช่นเรื่องของที่ไม่ใช่สวัสดิการแต่เป็นการทำกิจกรรม อย่างเช่น กิจกรรมทำบุญตักบาตร หรือตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งมันก็เกิดจากนโยบายของกรม ที่ให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี อำนวยความสะดวกสิ่งที่ทำก็ทำที่อยู่แล้วก็คือสังเกตได้จากคนที่มาตรวจสุขภาพเวลามาถึงเขาก็จะบอกว่าไม่ต้องไปที่อื่นเพราะมาที่กรมมันสะดวกกว่า เรื่องสถานที่หย่อนใจ ตรงศาลาญี่ปุ่นก็ดินะนั่งริมบ่อน้ำปลาคราฟไปนั่งในศาลากี่ร่มรื่นดี อีกมุมก็มีศาลาไทย มีพระพุทธรูป ตรงนั้นถึงมันจะร้อนแต่ว่าบางทีก็เห็นหลาย ๆ คนมานั่งอยู่ ดูปลาจะมีอยู่ 2 จุด มันอยู่ที่ตัวคนด้วย อย่างศาลาญี่ปุ่น คือ ถ้าใครไม่คิดก็จะเดินผ่านๆ แต่ถ้าเรารู้สึกว่ามันร่มรื่นเราก็เดินไป ส่วนที่ตีภาพยนตร์เริ่มทำเรื่องฉายภาพยนตร์ทุกวันศุกร์สิ้นเดือนให้บุคลากรลงทะเบียนเข้าไปดูได้ มีน้ำมีป๊อบคอร์นแจกฟรีอะไรแบบนี้...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ทั้ง 2 คน มีแนวคิดที่ควรจะมีอย่างอื่นที่นอกเหนือจากสวัสดิการที่มีอยู่ เช่น การเล่นเกม การเปิดดนตรีให้ทุกคนยืดเส้นยืดสาย การช่วยเหลือเรื่องพื้นฐานในชีวิตประจำวัน อย่างชื่อน้ำดื่มในราคาต้นทุน ห้องพยาบาลยามเจ็บป่วย รมให้ยืม เป็นต้น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้บริหาร

“...ถ้าเราจะเทียบอย่างหน่วยงานทางทหาร เขาก็จะมีวันหยุด หนึ่ง วัน เดียวนี้ที่ไม่มันใจว่าเขายังมีอยู่เปล่า วันพุธ หนึ่งวันจะเป็นวันสำหรับให้เล่นกีฬา อันนี้ที่คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี หรือช่วงนี้เราเคยจัดให้มีเสียงดนตรีพอเสียงดนตรีขึ้นให้ทุกคนออกมายืดเส้นยืดสายหลังจากก้มหน้าทำงานอยู่หน้าคอม ก็มีช่วงออกมาขยับยืดเส้น ได้ฟังเสียงดนตรีแม้กระทั่งช่วงแค่เพียง 10 นาทีมันก็ดังพลังบวก แล้วก็ได้ขยับร่างกายให้เลือดได้สูบฉีดเนอะ แล้วก็ลดความเกร็งของกล้ามเนื้อ ก็อาจจะเป็นแนวทางในการให้ข้าราชการหรือบุคลากรเนี่ยลดอาการออฟฟิศซินโดรมได้ อันนี้ถ้ามีนโยบายอย่างนี้กลับมาก็น่าจะดี...”

(ผู้บริหาร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566)

ผู้อำนวยการกอง

“...มันน่าจะมีมากกว่านี้เรื่องของการให้สวัสดิการสำหรับเจ้าหน้าที่ของเรา นอกเหนือจากสิ่งที่จะต้องทำตามกฎระเบียบปกติของข้าราชการ ผู้บริหารกับลูกน้องที่ จะต้องมี มันควรจะมียะไรมากกว่านั้น เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นเรื่องพื้นฐาน เช่น ชื้อน้ำ ในราคาต้นทุน ให้คนไม่ต้องหิ้วน้ำมาจากที่อื่น ห้องปฐมพยาบาล เวลาใครเจ็บป่วย หรือ รม สำหรับให้ยืมนิด ๆ หน่อย ๆ ตั้งไว้ตามจุดเวลาหน้าฝน ถ้ามันเริ่มมีพวกนี้ขึ้นมามันก็เหมือน เป็นสวัสดิการให้...”

(ผู้อำนวยการกอง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2566)

จากการดำเนินการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับมุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กรมส่งเสริม วัฒนธรรม พบว่าผู้อำนวยการกองจะมองว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสิ่งที่องค์กร ควรให้ความสำคัญอย่างมาก ในขณะที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นควรจะเน้นในภาพรวมขององค์กร ในด้านของลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหาร มีความเห็นว่าด้วยภารกิจงานอาจจะมีบ้างที่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียความสมดุลไป แต่ด้วยเนื้องานที่เป็นเรื่องของศิลปวัฒนธรรม จึงมองว่าบุคลากร ในองค์กรยังมีความสุขกับการทำงานได้ ในส่วนผู้อำนวยการกอง แสดงความเห็นที่สะท้อนว่าวิธีการที่ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมใช้ หรือการดำเนินนโยบายของกรมส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีแนวทางหรือนโยบายในการขับเคลื่อน ไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่กรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีความพยายามที่จะจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือบุคลากร ที่ประสบภัย เงินสำหรับให้กับผู้ที่เจ็บป่วย เงินขวัญถุงในโอกาสแต่งงาน เงินรับขวัญการคลอดบุตร การเยี่ยมไข้บิดามารดา หรือ สามีภรรยา การจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการ รวมถึงไปร่วมงานกรณี ที่ บิดามารดา หรือ สามีภรรยาเสียชีวิต ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง ทั้ง 2 คน เห็นตรงกันว่าสิ่งที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมจัดให้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ และมีแนวคิด ว่า ควรจะมีอย่างอื่นที่นอกเหนือจากสวัสดิการที่มีอยู่ เช่น การเล่นเกม การเปิดดนตรีให้ทุกคนยึดเส้น ยึดสาย การช่วยเหลือเรื่องพื้นฐานในชีวิตประจำวัน อย่างชื้อน้ำดื่มในราคาต้นทุน ห้องพยาบาล สำหรับเมื่อเจ็บป่วย รมให้ยืม เป็นต้น

#### 4.3 แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มมากขึ้น ผ่านแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ ควรจัดให้มี หรือสิ่งที่ควรพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแนวทางในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.3.1 สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ

จากคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในเรื่องของสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ทั้ง 9 คนนั้น ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการพิจารณาจัดกลุ่มชุดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าสิ่งที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมองว่าควรให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ คือ สวัสดิการพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมเพื่อสร้างความสมดุลในการดำเนินชีวิตและการทำงาน และการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. สวัสดิการพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมเพื่อสร้างความสมดุลในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เห็นว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ ผ่านการให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับปฏิบัติงานคนที่ 1 กล่าวว่า

*“...เงินเดือนเราน้อยไป เขาก็น่าจะมาดูแลเด็ก ๆ ที่แบบเงินเดือนน้อย เหมือนอย่างเราบรรจุที่นี่ใช่ปะ เราเบิกค่าเช่าบ้านไม่ได้ เขาก็น่าจะมสวัสดิการ เหมือนแบบเออดูซิ เงินเดือนน้องแค่นี้ ให้น้องทำโอทีได้จะว่าไป ถูกต้องไหม ถ้าไม่ให้เบิกค่าเช่าบ้าน เหมือนกับ*

กรณีคนที่ย้ายมาเหมือนกัน เขาก็ไม่ให้เบิกค่าเช่าบ้านนะทุกวันนี้ แต่ตามสิทธิแล้วมันเบิกได้ไง แต่ว่าเขาก็ไม่ให้ ก็เลยอยากให้เรา มีสวัสดิการที่ช่วยค่าใช้จ่าย ตอนที่อธิบดีมาใหม่ ๆ เขาเรียกดูเลยนะ ให้กลุ่มบุคคลเรียกดูเลยว่าข้าราชการแต่ละคนเงินเดือนเท่าไร เหลือเท่าไร แต่ก็เอาไปดูแค่นั้น เขาก็ไม่ได้อะไร...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 อยากให้มีการปรับปรุงในเรื่องของการสำรวจ ซ่อมแซม อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้ชีวิตในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการเล่าให้กับผู้วิจัย ฟังว่า

“...เมื่อก่อนหน้าร้อนจะมีเครื่องผลิตน้ำแข็งก้อนตรงมันก็ดินะมันเป็นสวัสดิการ ได้มีน้ำแข็งกินกันฟรีไม่ต้องไปหาซื้อ แต่พอเครื่องมันเสีย แล้วเขาก็ไม่ได้ซื้อใหม่ แล้วก็อยากให้ปรับปรุงในเรื่องการสำรวจอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเช่น ตึกนี้ ที่ห้องน้ำชั้น 3 โถปัสสาวะเนี่ย 4 อันเสียไป 3 อัน เหลือใช้อยู่อันเดียว ปิดมาตลอด มันต้องเขาเรียกว่ามีการสำรวจแล้วก็มีระยะเวลากำหนดแน่นอนว่าจะซ่อมเมื่อไหร่ เออ 6 เดือนครั้ง 3 เดือนครั้งอะไรแบบนี้ มันต้องพร้อมใช้ ไม่ใช่เสียอยู่ก็เป็นปี ๆ ก็อยู่อย่างนั้น...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงาน 4 ที่เห็นว่าควรมีการปรับปรุงห้องน้ำเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมองว่าเรื่องของที่จอดรถเป็นสิ่งที่ยังไม่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน เท่าที่ควร โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า

“...เรื่องสถานที่ในกรมก็ห้องน้ำ ห้องน้ำไม่ค่อยดีเท่าไร มีกลิ่น ฟังง่าย โถใน ห้องน้ำ 3 ห้อง 4 ห้อง ใช้ได้ห้องเดียว บางทีต้องเดินไปเข้าชั้นอื่น ก็ต้องปรับปรุง ที่จอดรถก็ไม่โอเคน่าจะมีคนพูดแต่ไม่โอเค เพราะว่าถ้าไม่ใช่ผู้บริหารคืออยากมาก ถ้าจะมีที่จอดรถต้องมาเข้ามาก ๆ มาเข้าหน่อยต้องไปจอดใต้หอศิลป์ ส่วนมากมี 5 วันทีเข้าไปจอด หอศิลป์ประมาณ 4 วันเดินไกลหน่อย...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

และสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ที่กล่าวว่า

**“...สถานที่ของเรามันก็มีที่เท่านี้เนาะ แต่ว่าถ้าถามทีจะอยากได้ที่จอดรถ ตอนนี้ที่จอดรถตรงหอศิลป์ บางทีขับเข้ามาข้างในแล้วมันที่เต็มแล้วยังมีจัดงานอะ บางทีเขาก็จะกันกันที่...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 มองว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความมีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ผ่านการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมไปถึงการสำรวจตรวจสอบสิ่งจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และแสดงความเห็นว่า

**“...พิตเนส ห้องพยาบาล คืออาจจะไม่ต้องเป็นห้องพยาบาลก็ได้ แต่แบบมีมุมที่มันเป็นเตียงพยาบาลไว้สำหรับคนที่ไม่สบาย แล้วก็หยุดยาพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีเนาะ มันควรมีพารา ยาแก้ท้องเสียอะไรอย่างนี้ มันจำเป็นต้องมีอะพี่ว่าควรมี แล้วก็ของใช้พื้นฐานอะไรหลายอย่างอะโทรศัพท์บางทีก็ใช้การไม่ได้ ควรตรวจสอบให้ดี ปัจจุบันที่โทรออกเบอร์ 02 ข้างนอกไม่ได้ ทีเหลือเขาก็กำลังพยายามอยู่นี่สร้างตึกใหม่สร้างอะไรอย่างนี้เนาะ คือถ้าจะอยากสะท้อนจริงๆ ก็คือออฟฟิศแบบไม่สวยเลยอะ มันเห็นออฟฟิศอื่นแล้วเขาสวย ๆ เราก็อิจฉาเนอะอยากมีอะไรสวย ๆ ...”**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

และผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 เห็นว่าควรจัดให้มีพื้นที่สำหรับไว้ผ่อนคลาย โดยกล่าวว่า

**“...จริง ๆ พี่ว่าเป็นพวก Recreation Zone อะ ที่เหมือนคุณไว้สำหรับสันทนาการ แล้วก็ควรจะมีสำหรับที่เป็นเจ้าหน้าที่อะไรแบบนี้ แล้วยิ่งตอนนี้คือพื้นที่มันถูกใช้ไปเพื่อการก่อสร้าง แต่อย่างน้อยก็คือให้แบบมันเผลอ ๆ กันมากขึ้น แล้วก็เหมือนให้มีพื้นที่ให้เขาสามารถมาผ่อนคลายได้...”**

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 ที่มองว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรจัดให้มีพื้นที่สำหรับผ่อนคลายเป็นพิเศษ และเห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือสวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสิทธิที่ข้าราชการได้รับอยู่แล้ว รวมถึงการจัดสวัสดิการให้มีความครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยกล่าวว่า

“...จริง ๆ สวัสดิการของเรามันก็มีอยู่ส่วนหนึ่งอยู่แล้ว แต่ว่าหลาย ๆ ส่วนมันก็คือสวัสดิการภาพรวม อย่างที่พี่บอกบางคนลูกเล็กไม่รู้จะเอาลูกไปฝากกับพ่อแม่ยังไงหรือบางทีอยากให้ลูกอยู่กับเรามากกว่า จ้างพี่เลี้ยงก็ไม่ไหวเพราะว่าพี่เลี้ยง 1.แพง 2.เราไม่มั่นใจ ถ้ามีพื้นที่ที่ให้เราได้ผ่อนคลายเป็นพิเศษ ลูกก็วิ่งเล่นได้ในพื้นที่นั้นอะไรแบบนี้ก็ได้ อาจจะทำให้เราทำงานได้ดีขึ้น มองว่าแบบถ้าจะให้เพิ่มก็เป็นเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นสวัสดิการนอกเหนือจากสิทธิข้าราชการ แล้วจริง ๆ มันจะต้องรวมถึงพนักงานลูกจ้างด้วย...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

## 2. การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

และสิ่งที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้มองว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 มองว่าในการปฏิบัติงานช่วงวันหยุด ผู้บริหารควรคำนึงให้มีการกระจายการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า

“...อยากให้มีการจัดสรรเวลาเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานในช่วงวันหยุด เพราะว่าส่วนหนึ่งคือคนเสียสละก็เสียสละทำงานเลยนะ เพราะทุกคนเมื่อถึงช่วงเทศกาลเขาก็อยากอยู่กับครอบครัว อยากมีเวลากับครอบครัว บางทีเทศกาลนี้ก็โดน เทศกาลนั้นก็โดน อยากจะกลับบ้านก็ไม่ได้กลับ อยากให้เขาจัดสรรเวลาในการทำงานช่วงเทศกาลมากกว่าอันนี้ที่พี่มองนะ เพราะพี่มองว่าคนที่รับราชการหลายคนเป็นคนต่างจังหวัด...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงาน 4 การแบ่งกลุ่มย่อยพูดคุยกับผู้บริหารจะทำให้เกิดความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และควรปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้ตรงตามความจำเป็น และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

*“...อยากให้มียุทธศาสตร์แบ่งกลุ่มย่อยได้ไปคุยกับผู้บริหาร ได้รู้จักกัน ได้ใกล้ชิดกับผู้บริหารมากขึ้นจะได้รู้ปัญหา เพราะยิ่งกลุ่มใหญ่เขาก็ไม่กล้าพูด ยิ่งคนเยอะก็ยิ่งพูดน้อยลง แล้วก็อยากให้ปรับปรุงเรื่องลูก เรื่องค่าใช้จ่าย สวัสดิการเรื่องลูกต้องมาก่อน อาจจะเป็นช่วยค่าผ้าอ้อม เรื่องค่ารักษาพยาบาลที่สิทธิข้าราชการเบิกไม่ได้อะไรพวกนี้...”*

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 ที่มองว่าด้วยระบบราชการที่มักจะสื่อสารแบบจากบนลงล่าง ทำให้ความสำคัญไปอยู่ที่ผู้บริหาร สิ่งที่ต้องจัดการควรจัดให้มีคือกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า

*“...อยากให้มียุทธศาสตร์สร้างความสัมพันธ์ มียุทธศาสตร์ที่ทุกคนต้องถอดหัวโขนวางไว้ ไม่ว่าจะคุณจะเป็นผอ.เป็นอะไรก็แล้วแต่คุณก็ต้องมากินนอนเหมือนกันหมด ทำกิจกรรมด้วยกันหมดอะไรแบบนี้ มันก็จะเกิดความรักกัน ไม่ใช่ฉันก็นั่งพูดไปแกก็นั่งฟัง ส่วนใหญ่กิจกรรมทางราชการเป็นแบบนี้ คือทุกวันนี้เวลาประชุมกรมหรืออะไรก็แล้วแต่ก็มีแต่พูดแค่ระดับบนลงมาข้างล่าง อย่างที่บอกอะแหละระบบราชการให้ความสำคัญมากไปกับผู้บริหาร พูดอะไรไปก็แบบโดนห้าม พูดไม่ได้ ก็เป็นแบบนี้ก็ไม่พูดดีกว่า กลายเป็นเข้าถึงยากเหลือเกินต้องห้อมล้อมขนาดนั้น มันเป็น Gap ที่ค่อนข้างเยอะเหมือนกันนะ กว่าจะไปถึงผู้บริหารจริง ๆ แล้วสุดท้ายคุณก็กลายเป็นคุณเขียนบัตรสนเท่ห์ดีกว่า...”*

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

#### 4.3.2 แนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการพิจารณาจัดกลุ่มชุดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า แนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน



ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 พัฒนาระบบงานให้เอื้อต่อการมีสมดุลในชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน แนวทางที่ 3 จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร และแนวทางที่ 4 การรับฟังกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. พัฒนาระบบงานให้เอื้อต่อการมีสมดุลในชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม เห็นว่าจะช่วยให้องค์กรมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น คือ การพัฒนาระบบงานเพื่อลดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่มีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากที่ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวว่า

*“...น่าจะคลายกฎระเบียบอะไรที่มันซึ่งตึงแน่นซะจนอึดอัดกันไปหมด อย่างเรื่องการทำเอกสารเสนองาน เออเราก็อยากให้เราแบบปล่อยหลวม ๆ บ้างนิดหนึ่งก็ยิ่งดี แต่ก็คือเหมือนให้ทุกคนเข้าใจว่าอันนี้เราคือต้องร่วมมือการกันในการที่เราเสนองาน ทุกวันนี้คือไม่เคยมีใครแก้เนื้อหาความเลยนะคะ เป็นแบบแก้เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ คำตก เว้นวรรค ตัดคำ อย่างนี้มันคือก็รู้สึกว่ามันก็เกินไป บางทีส่งขึ้นไปวันนี้เอาแก้ตรงนี้ อีกวันนึงเอาแก้ตรงนั้นอีก คือแบบงานมันไม่ไปไหนสักทีอะ แล้วมันก็เดินกลับไปกลับมาแล้วก็อย่างนี้ตลอดเวลา...”*

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับความเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3 ที่มองว่าความเข้มงวดของงานเอกสารทำให้เกิดความเครียดควรมีการนำเอาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

*“...คือก็ต้องลดงานเอกสารเนาะ ลดงานเอกสาร ทุกอย่างตอนนี้ของกรมเราและกระทรวงเรานั้นเครียดที่ว่ามากกว่า 50% 70% มาจากเอกสารที่ต้องมานั่งตรวจ และหรือ ที่ ซึ่ง อัน ต้องเดินตามล่าลายเซ็น ต้องอย่างนั้นอย่างนี้ ถ้ามันลดไปเป็นอิเล็กทรอนิกส์ได้มันจะดีมาก ชีวิตฉันจะดีต่อใจมากอันนี้บอกเลย อันนี้คือสิ่งสำคัญเพราะว่าถ้ามีแก้มันก็แก้ได้ในนั้น แล้วก็ลายเซ็นมันก็ล่าออนไลน์ได้สมมติว่าอธิบดีอยู่บ้านใช้ไหม ท่านก็*

สามารถเข้ามาเซ็นได้ถ้าเห็นว่ามันโอเคแล้ว หน้าห้องตรวจดูแล้ว แล้วถ้าอย่างปัจจุบันนี้ถ้ามีงานแก้แล้วท่านไม่อยู่จะต้องยังงั้นมันเครียดนะงานมันไปต่อไม่ได้ ตอนนี้หนังสือส่งออกข้างนอกที่ส่งแบบอีเมลสารบรรณหมดเลยของปลายทาง ซึ่งผลลับมันก็ได้เหมือนกัน ดีกว่าด้วยเร็ว แล้วเขาก็ปริ้นออกมาได้เลย มันเร็วกว่ากันเยอะ เราก็ควรจะปรับเปลี่ยนอะไรอะไรที่มันควรจะใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้ก็ควรใช้ เช่น เอกสารการประชุม แค่ว่ามีใครสักคนที่จะกล่าบบอกผู้บริหารว่าขอให้ดูใน Tablet นะ มันก็จบแล้ว ไม่ต้องมาพิมพ์เอกสารเข้าเล่มเยอะแยะ คือของเราไม่มีใครกล้าขัดไม่มีใครกล้าเสนอความเห็นอะไรในองค์การเลย **เรื่องนั้นแหละเทคโนโลยีแหละให้มันเป็นออนไลน์เป็นอิเล็กทรอนิกส์ให้มากขึ้นมันจะช่วยให้เยอะ...**

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

## 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต่อมาคือ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารจากที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ว่าปรากฏลักษณะของการที่ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับตัวของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้มองว่าผู้บริหารควรมีความเข้าใจ และเข้ามาเห็นในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไปนี้

ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 กล่าวถึงการที่ผู้บริหารของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับภาระเป็ยบ จนทำให้อาจไม่ได้คำนึงถึงในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงอยากให้ผู้บริหารเข้ามาช่วยเหลือดูแลผู้ปฏิบัติงาน โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า

**“...เบื้องต้นเลยคือที่รู้สึกว่ามีบางที่ผู้บริหารต้องเข้าใจน้อง ๆ แล้วก็เมตตา กับน้อง ๆ มากกว่านี้ค่ะ คือบางอย่างอาจจะมีความอะลุ่มอล่วยบ้าง คือ ว่ากล่าว ตักเตือนได้ สมมติว่าเป็นการแต่งกายอะไรแบบนี้ แต่ไม่ต้องแบบว่าออกมาเป๊ะ ๆ เป็นระเบียบเป็นทหารขนาดนี้ ซึ่งบางที่เราก็มองว่าบางครั้งมันก็คืดนะ คือบางคนก็ชอบ อาจจะชอบว่าเออฉันก็ไม่ต้องคิดเลยว่าฉันต้องแต่งอะไร แต่บางคนเขาก็แบบว่าฉันก็อยากมี**

อิสระ แล้วก็คือถ้ามันอยู่ในขอบเขตได้ แบบมันก็ดูเหมาะสมกับองค์กรหรืออะไร น่าจะให้ความอิสระกับเขาบ้าง หรือว่าเวลาที่เกิดอะไรก็อยากให้เราไม่เมตตาในการจะช่วยกัน เพราะคิดว่าเป็นอย่างเคลือบเคลือบที่มีคนป่วย มันก็เพราะเราก็ช่วยกันในลักษณะที่เพื่อนช่วยเพื่อนกันอยู่แล้ว แต่คือผู้บริหารก็ควรจะต้องลงมาดูและอะไรแบบนี้ หาทางแก้ไขโดยที่ไม่ถึงกับแบบเดือดร้อนอะไรกันภายในกรมมากนัก แต่มันพอจะมีเงินพวกนี้เข้าไปช่วยเขาได้บ้างไหม หรือว่าให้โอกาสคนป่วยเขาในการทำอะไรแบบนี้ละ มันก็แล้วแต่เป็นกรณีไปอะนะ แต่คือพีมีความรู้สึกว่าคุณบริหารต้องมีความเมตตากว่านี้...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

สอดคล้องกับผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 ที่เห็นว่าผู้บริหารควรจะมีมุมมองในฝั่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการพูดคุยกัน เพื่อให้ได้เห็นมุมมองอย่างรอบด้านทั้งในมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวว่า

“...คือคนเป็นผู้บริหารต้องคิดได้ คือว่าการทำงานกับชีวิตครอบครัวของลูกน้องมันต้องมาคู่ ๆ กัน อาจจะทำให้ตัวเองจะเกษียณแล้ว อีกปีนึงค่อยกลับไปนอนที่บ้านก็ได้ แต่ลืมนึกไปว่าลูกน้องอีกตั้งนาน มันก็เลยทำให้ลูกน้องแทนที่จะได้พักผ่อนอะไรแบบนี้เลยต้องทำงานหนักขึ้นเรื่อย ๆ คือ ผู้บริหารรับนโยบายมาได้ ก็ต้องบริหารให้ได้ทุกอย่าง ทั้งการทำงาน ทั้งชีวิต ทั้งสวัสดิการ ทั้งงาน เงิน คน ที่เขาบอก 3 หลัก งานสำคัญอันดับแรก สองเงินที่เอาใช้ทำงาน สามคือคนทำงานเนี่ยสำคัญที่สุดคือคนเป็นฐานให้ทำงานกับเงินมันไปด้วยกันได้ ไม่ทำให้เกิดปัญหาให้เกิดความเครียด อีกส่วนหนึ่งคือทำการประเมินแบบ 360 องศา ผู้บริหารประเมินลูกน้อง และลูกน้องประเมินผู้บริหารได้ด้วย อาจจะได้ประเมินกันตรง ๆ อาจจะมานั่งคุยกัน แต่จริงๆ แล้วไม่มีใครกล้าคุย work life balance มันเสียเพราะไม่ได้มองมุมของอีกด้านหนึ่ง...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 ที่มองว่าการให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารจะเป็นแนวทางในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยกล่าวว่า

“...ผู้บริหารควรมีความใกล้ชิดและมองเห็นผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะบางทีเขาอาจจะไปสัมผัสแค่เฉพาะหน้างานที่มีการจัดงานสำเร็จออกมาแล้ว แล้วเห็นแค่บางกลุ่มงาน

เหมือนมีการจัดงานสมมติณะคะมันก็จะเห็นเฉพาะกลุ่มว่ากลุ่มนั้นจะจัดงานแล้วลงไปตรงนั้น  
ใช้ใหม่คะ คือที่มองว่าการทำงานจะสำเร็จได้มันก็มาจากหลาย ๆ ส่วน อย่างบางทีอะงานที่  
มันเป็นงาน routine อะไรแบบนี้ที่ว่ามันก็สำคัญ คืออยากให้เขาลงมาเห็นและให้  
ความสำคัญกับการทำงานในทุก ๆ แบบ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2566)

การขาดแคลนบุคลากรในการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและ  
การทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เหลืออยู่ หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจและ  
สรรหาคณะมาทดแทนกำลังคนที่เสียไป ก็จะเป็นการช่วยในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและ  
การทำงาน ดังที่ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 ได้กล่าวว่า

“...การสรรหาคณะมาทดแทนอะ อย่างตำแหน่งตรงของพี่เนี่ยเอาง่าย ๆ ปีที่แล้ว  
เกษียณไปแล้วก็ยังตำแหน่งว่างอยู่ไม่มีคนมาลงเจ้าหน้าที่เหลือ 3 คนก็ต้องสลับกัน 3 คน  
อย่างพี่ยังหนักเลย 2 คน ต้องอยู่ตลอด เราก็ไม่รู้ว่ขั้นตอนในการสรรหาคณะมาลงเนี่ยมัน  
มันยุ่งยากแค่ไหน ถ้าไม่อย่างนั้นเนี่ยเป็นไปได้ก็คือจ้างลูกจ้างที่ทำได้ง่ายที่สุดเข้ามาก่อน  
ให้มันได้ทำงานเต็มที อันนี้ว่างมาเป็นปีแล้วที่เกษียณจากปีที่แล้ว มันก็จะได้แบ่งเบา  
ทำงานกันได้เต็มประสิทธิภาพของมัน อันนี้มันก็สำคัญเหมือนกันเราก็ได้ช่วยตัวเองได้  
แต่ถามว่าอยู่ได้ไหมก็ได้ก็ไม่ได้ซีเรียสแต่ถ้ามันได้มันก็ดี นี่ก็เป็นปัญหาอย่างหนึ่งเหมือนกัน  
ในการทำงาน...” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 7 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

### 3. จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร

แม้ว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ในมิติด้านการสนับสนุน  
จากเพื่อนร่วมงาน ที่ปรากฏให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรและในระดับ  
กลุ่มงาน อย่างไรก็ตาม ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังมีความเห็นว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรจัด  
ให้มีกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กรเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพบปะ พูดคุย  
แลกเปลี่ยน รวมถึงทำความรู้จักกับคนที่อาจจะยังไม่เคยได้ร่วมงานกัน อันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความ  
สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 เห็นว่าการจัดกิจกรรมให้มีการพบปะกันภายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม จะช่วยให้เกิดความคุ้นเคย สนับสนุนกันของคนในองค์กร ดังที่กล่าวว่า

“...ควรจะมีการจัดพบปะกันบ่อย ๆ ทั้งกรมอะ อาจจะมีกิจกรรมไปอบรมด้วยกัน อะไรแบบนี้ เหมือนปีใหม่ที่ตอนที่อยู่ติดกันก่อนหน้านี้ เขาพาไปทำกิจกรรมที่เขาใหญ่ จัดปีใหม่แล้วลูกจ้างไปด้วย น่าจะจัดแบบนี้ ชักปีละครั้งสองครั้งนะ เพื่อแบบทำความสนิทสนมภายในกรม ใครที่ย้ายมาใหม่อะไรแบบนี้ มันจะได้รู้จักกันทุกคน เราก็ไปรู้จักกัน ส่วนใหญ่มันก็งานแบบนี้มากกว่า มันได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน เพราะบางทีตอนทำงานอยู่คนละกลุ่มเราก็ไม่รู้จักว่าใครเป็นใคร แต่ว่าพอไปอยู่ตรงนั้นเราก็รู้จักคนเยอะขึ้นไง เราก็ได้รู้จัก อ้อ คนนั้นที่อยู่ติดกันตรงนี้ ๆ...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 ที่เห็นว่าการจัดกิจกรรมให้คนในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ได้พบเจอกัน จะทำให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากยิ่งขึ้น โดยกล่าวว่า

“...อย่างน้อยน่าจะจัดกิจกรรมให้คนได้ร่วมได้พบเจอกันสักหนึ่งวันในหนึ่งอาทิตย์ กิจกรรมอะไรก็ได้ ให้คนได้มาพบเจอ พูดคุยแลกเปลี่ยนกัน อาจจะเป็นการเล่นกีฬาร่วมกันก็ได้ หรือจะเป็นกิจกรรมที่ไปข้างนอกเป็นกิจกรรมไปฝึกอบรมอะไรก็ได้ ที่ได้แลกเปลี่ยนปัญหาหรือการทำงานร่วมกัน เพราะปกติ 4 โมงครึ่งปุ๊บทุกคนก็แยกย้าย แต่การไปนอกสถานที่ทำให้มีช่วงเวลาที่เป็นสิ่งที่ไม่ค่อยเกิดขึ้นหลังเลิกงานอะ คือการได้พูดคุยกัน...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 ที่มองว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังขาดกิจกรรมในเชิงสังนทานการ ทำให้หากไม่ได้ทำงานร่วมกันก็จะไม่รู้จัก โดยกล่าวว่า

“...อย่างแรกเลยคือเราขาดกิจกรรมสังนทานการ แล้วต่างคนต่างทำงานกัน แล้วต่างคนโครงสร้างของงานคือไม่เกี่ยวข้องกันเลยบางกลุ่ม อาจจะมีจุดประจบมาบรรจบกัน แต่มันก็เป็นแค่งาน แต่คราวนี้พี่อยากจะทำอย่างอยากให้มีการจัดสังนทานการที่เป็นในกองก่อนก็ได้ คือรู้จักกันในกองให้เข้าใจกันก่อน แล้วก็มีการจัดระหว่างกลุ่มเพื่อมาแบบมาคุยกัน

เพราะว่าบางทีเราไม่รู้จักกันเลย สภว. เราไม่รู้จักใครเลย จริง ๆ มันขาดตรงนี้ไปเพราะว่าเราไม่รู้จักกันก็คือไม่รู้จักกันจนเกษียณเลย บางทีเขาเกษียณไปแล้วแบบไม่เคยเห็น แต่ถามว่าจำเป็นต้องรู้จัก 400 คนใหม่ก็ไม่จำเป็น แต่ว่าถ้ามีกิจกรรมที่มันช่วยให้เรารู้จักกันมากขึ้นก็ต้อย่างน้อยก็มาเฮฮาที่ไม่ใช่แบบไปกินเหล้าข้างนอกบางทีการกินเหล้ามันก็ต้องรู้จักกันก่อน แต่ว่าเราก็ไม่รู้จักกันก็ไม่ได้กินเหล้าด้วยกันอีก...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2566)

#### 4. การรับฟังกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

จากลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ที่ปรากฏปัญหาของการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางการรับฟังกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 มีความเห็นว่าควรมีช่องทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...มุมมองของผู้บริหาร คือ มันควรมีการสื่อสารที่เราสามารถสื่อสารถึงเขาได้ การเปิดอกพูดคุยกัน แต่คนก็จะมองว่าความสัมพันธ์กับผู้บริหารมันไม่ใช่ อาจจะด้วยช่วงของอายุมันต่างกันว่าคุณนี่มันจะเป็นยุคในอดีตเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมา ที่เขาอาจจะสัมพันธ์กันในยุคนั้นแล้วพอทุกคนต่างกระจายไปเติบโตไปที่ยังไม่เคยสัมผัสได้ขึ้นเป็นผู้บริหารเป็นอธิบดีไปรองอธิบดีเนี่ยในรุ่นนั้นก็อาจจะคุยกันได้ แต่เด็กของเราที่มันเป็นอีก Generation นึง มันจะมีช่องว่างอยู่ คือมันจะไม่ใช้การคุย มันจะเป็นการร้องเรียนส่วนใหญ่ เด็กรุ่นใหม่เนี่ยเขาจะยึดถือสิทธิเป็นหลัก บางทีอะไรที่มันไม่ตรงตามความต้องการของเขา มันก็จะถูกส่งกลับไปยังผู้ใหญ่ในรูปแบบของข้อร้องเรียน เพราะมันไม่มีใครเชื่อมช่องว่างตรงนั้น...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566)

เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 ที่มองว่าแนวทางในการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม คือ การทำความเข้าใจและปรับเข้าหากันทั้ง 2 ฝ่าย โดยกล่าวกับผู้วิจัยว่า

“...ทุกคนก็ต้องเห็นคุณค่าของแต่ละคน ผู้บริหารก็ต้องเห็นความจำเป็น ต้องเข้าใจวิถีชีวิตของลูกน้อง เราก็ต้องเข้าใจวิถีชีวิตของความเป็นผู้บริหารเหมือนกัน ต้องจูนเข้ากันได้ เพราะว่าคนที่ เป็นข้าราชการก็ยังไม่เคยเป็นผู้บริหารก็ไม่รู้ว่าเขาไปโดนอะไรมาถึงมากัดคนเรา ผู้บริหารก็มองว่าคนที่อยู่ข้างล่างต้องทำให้เขาได้ คือมันต้องปรับให้เข้ากันอะ ที่ถึงบอกว่ามันต้องพูดคุยกัน ทำความเข้าใจกันแล้วก็ต้องพยายามหาตรงกลางให้ได้...”

(ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2566)

ในส่วนของแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า มีแนวคิดว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีอย่างอื่นที่นอกเหนือจากสวัสดิการที่มีอยู่ ดังที่แสดงรายละเอียดในข้อ 4.2.3 ซึ่งเมื่อนำเอาแนวทางของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวทางที่สะท้อนถึงความต้องการของข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการระดับปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารยังมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงพอ จึงทำให้ยังมีช่องว่างในการจัดวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ทั้งนี้ สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมถึงแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังที่กล่าวไปข้างต้น ซึ่งหากกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเพิ่มเติม ปรับปรุง พัฒนาตามแนวทางดังกล่าว ก็จะช่วยให้วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีลักษณะของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเพื่อตอบคำถามการวิจัยจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีลักษณะของการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างไร และวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ในการสัมภาษณ์ (Interview) ในลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สัมภาษณ์ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการระดับผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา จำนวน 1 คน

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 3 ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา จำนวน 4 คน

มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา จำนวน 3 คน

รวมจำนวนทั้งสิ้น 11 คน และใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเฉลี่ยอยู่ที่คนละ 70 นาที หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ข้อมูลก็นำมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ดังปรากฏใน บทที่ 4 ผลการศึกษา

#### 5.2 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้



## 5.2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

### มิติวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมตามมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Culture) พบว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนไปสู่ความมีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

#### 1. มิติด้านเวลา

ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง โดยจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานล่วงเวลา โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกำลังคนไม่เพียงพอต่องาน นอกจากนี้ยังพบว่างานด่วนบางอย่างเป็นงานด่วนที่เกิดจากความเป็นลำดับขั้นของระบบงานราชการที่ต้องผ่านหลายชั้นบังคับบัญชา ส่งผลให้งานที่ไม่ด่วนในตอนแรก กลายเป็นงานด่วน รวมถึงการสะสมของงานจากความเป็นลำดับขั้น ประกอบกับการได้รับนโยบายเร่งด่วนจากผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาแทรกงานที่มีแผนในการดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นในระยะเวลาการทำงานที่เท่าเดิม ส่งผลให้เกิดงานด่วนงานเร่งจากการที่ต้องทำให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถึงแม้ว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่จะไม่ต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงานบ่อยครั้ง โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาเคยต้องเลื่อนวันลาหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย อย่างไรก็ตามในข้าราชการกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานแบบทั้งในเวลาและนอกเวลานั้น พบว่ามีการเลื่อนหรือยกเลิกวันลาบ่อย และยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ส่งผลให้การลาเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะจะขาดผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่การได้รับการติดต่อเรื่องงานในช่วงพ้นจากเวลาราชการหรือในวันหยุด ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ล้วนเคยได้รับการติดต่อเรื่องงานนอกเวลางาน และจะเป็นการติดต่อเรื่องงานที่เป็นเหตุด่วนสุดวิสัย หรือเป็นงานที่ต้องทราบเพื่อเตรียมตัวล่วงหน้า โดยการติดต่อในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ซึ่งข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยอมรับได้

## 2. มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ

ในเรื่องของการใช้วันลาตามสิทธิ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมต่างรับรู้ว่ามีสิทธิในการลา ซึ่งลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ในสิทธิการลาและความกังวลในการใช้สิทธิ กล่าวคือไม่ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีการทำงานในลักษณะแบบใด ต่างก็รู้ว่าตนมีสิทธิในการลา และใช้สิทธิการลาเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป โดยสิทธิการลาที่ข้าราชการส่วนใหญ่ใช้คือสิทธิลาพักผ่อน ทั้งนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลกระทบต่อการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากในการใช้สิทธิลา นั้น จะไม่ให้เกินขอบเขตตามสิทธิที่ตนได้รับ รวมถึงก่อนที่จะมีการลาจะมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่อาจทำให้เกิดความเสียหายกับงาน นอกจากนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมองว่าการลาของเพื่อนร่วมงานไม่ได้เป็นการเอาเปรียบแต่เป็นสิทธิของแต่ละบุคคล โดยมีความเข้าใจและสามารถรับผิดชอบเรื่องงานแทนเพื่อนร่วมงานได้ ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่มยินดีที่จะให้ลูกน้องใช้สิทธิลาภายใต้เงื่อนไขในการลาสำหรับผู้บังคับบัญชาของตน เช่น ไม่ลางานพร้อมกัน หรือไม่ลาเมื่ออยู่ในช่วงเร่งด่วนของงาน

## 3. มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ปรากฏให้เห็นปัญหาเรื่องของการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจากผู้บริหาร โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร จากการไม่มีนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติออกมาให้พนักงานเห็นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสวัสดิการที่ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงเพียงพอ อย่างไรก็ตามมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมองว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่กระจายไปตามกองต่าง ๆ หรือการไม่ห้ามหรือจำกัดสิทธิการพักผ่อนในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ทั้งนี้ในด้านของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มมีการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร เช่น การถามไถ่แสดงความห่วงใย การช่วยแก้ปัญหาการทำงาน การกระจายงานไม่ให้หนัก

เกินไป การอนุญาตให้ลา เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีช่องว่างทางการรับรู้ในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใดได้บ้าง รวมถึงสวัสดิการที่มียังไม่ครอบคลุมอย่างเป็นรูปธรรม ในเรื่องของบรรยากาศสภาพแวดล้อม พบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์การอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้หากมองในเรื่องของกิจกรรมพบว่ายังสามารถจัดกิจกรรมเชิงสนทนาการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

#### 4. มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์ที่ดีข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความร่วมมือ ร่วมถึงการแสดงความเป็นมิตรต่อกัน นอกจากนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังสามารถพูดคุย ระบายความเครียด ปรีกษา หรือเล่าเรื่องราวต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน โดยเพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทั้งในแบบที่ผู้ปฏิบัติงานร้องขอและไม่ได้ร้องขอ การมีผู้รับฟังหรือให้การช่วยเหลือเป็นการช่วยลดความเหนื่อยล้า รวมถึงความเครียด ซึ่งจะช่วยในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

#### ความรู้สึกเครียด กังวล หรือกดดัน และความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

สิ่งหนึ่งที่สะท้อนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน คือ ความเครียด ความกดดัน หรือความกังวล ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเหล่านี้ก็อาจส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้พบว่าสาเหตุของความรู้สึกเครียด กดดัน หรือกังวลของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น มีด้วยกัน 4 สาเหตุ คือ งาน ผู้บังคับบัญชา ระบบขององค์การ และเพื่อนร่วมงาน และข้าราชการบางคนก็เคยรู้สึกเครียดจนนำไปสู่การเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน ซึ่งสาเหตุที่ส่งผลให้ข้าราชการส่วนใหญ่ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเกิดความเครียดมากที่สุดคือ งาน (จำนวน 5 คน) ผู้บังคับบัญชา (จำนวน 5 คน) ระบบขององค์การ (จำนวน 3 คน) และเพื่อนร่วมงาน (จำนวน 1 คน) ตามลำดับ โดยในคนที่

เคยรู้สึกเครียดจนนำไปสู่ความรู้สึกหมดไฟในการทำงานนั้น ปรากฏสาเหตุของความเครียดจากงาน และผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้รายละเอียดความเครียด ความกังวล หรือกดดันจากสาเหตุต่าง ๆ มีดังนี้

### 1. งาน

ความเครียด ความกดดัน หรือความกังวล ของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีสาเหตุมาจากเรื่องงาน ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่เคยทำมาก่อน งานที่ต้องแบกความรับผิดชอบสูง ปริมาณงานจำนวนมาก งานที่ไม่ถนัดหรือไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

### 2. ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีความรู้สึกเครียด มีความกดดัน หรือความกังวล โดยสาเหตุที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา คือ ความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา ความเข้มงวดของผู้บังคับบัญชา

### 3. ระบบขององค์กร

ระบบขององค์กร ในที่นี้หมายถึง ระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เอื้อหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยสาเหตุของความเครียดที่มาจากระบบขององค์กร ได้แก่ ความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน กระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ทำให้งานล่าช้า การบริหารจัดการด้านกำลังคน

### 4. เพื่อนร่วมงาน

การมีความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน เช่น การนิ่งเฉยของเพื่อนร่วมงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือ เป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเกิดความรู้สึกเครียด กดดัน หรือความกังวล จากความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจนำไปสู่ปัญหาในการทำงานและบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี

ทั้งนี้ มีข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ที่เคยรู้สึกเครียด กดดัน หรือกังวล โดยมีสาเหตุมาจากที่กล่าวข้างต้น จนเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีวิธีจัดการกับความรู้สึกหมดไฟในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น การปลุกใจตนเอง การหาแรงจูงใจจากกิจกรรมที่ชอบ การใช้ธรรมะ

**มุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรม พบว่า**

ข้าราชการระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ทั้ง 2 คนเห็นตรงกันว่าองค์การมีส่วนช่วยให้คนในองค์การเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น การมีสวัสดิการที่ดี โดยมองว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหารมองว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญในภาพรวมขององค์การ ในขณะที่ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองมองว่าเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมาก เพราะจะช่วยลดความเครียดของการใช้กฎระเบียบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำหน้าที่ของตนเอง ในด้านของลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหาร มีความเห็นว่าด้วยการปฏิบัติงานอาจมีบ้างที่ทำให้เสียความสมดุลไป แต่ด้วยเนื้องานที่เป็นเรื่องของศิลปวัฒนธรรม จึงมองว่าบุคลากรในองค์กรยังมีความสุขกับการทำงานได้ โดยผู้อำนวยการกอง มองว่าวิธีการดำเนินนโยบายของกรมส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านของนโยบายหรือสวัสดิการที่ทางกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจัดให้มีภายในหน่วยงาน พบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม แต่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความพยายามที่จะจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองทั้ง 2 คนเห็นตรงกันว่าสิ่งที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมจัดให้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### **5.2.2 แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน**

หลังจากที่ได้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในส่วนก่อนหน้าี้ไปแล้วนั้น กรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ผ่านสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ และการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ

สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

### 1.1 สวัสดิการพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมเพื่อสร้างความสมดุลในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ ผ่านการให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ เงินสวัสดิการ ช่วยเหลือผู้ที่เงินเดือนน้อย สวัสดิการช่วยเหลือเรื่องบุตร พิเศษสห้องพยาบาล เป็นต้น การปรับปรุงในเรื่องของการสำรวจ ซ่อมแซม อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้ชีวิตในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ห้องน้ำ ที่จอดรถ และสิ่งจำเป็น อุปกรณ์พื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงาน

### 1.2 การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยข้าราชการ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมองว่าในการปฏิบัติงานช่วงวันหยุดหรือช่วงเทศกาลสำคัญต่าง ๆ ผู้บริหารควรคำนึงให้มีการกระจายการปฏิบัติงาน เช่น จัดสรรตารางเวรในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งมีระบบความเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา ที่มีกระแสสารแบบจากบนลงล่างทำให้ความสำคัญไปอยู่ที่ผู้บริหาร อาจส่งผลให้ตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สิ่งที่ต้องการควรจัดให้มีคือกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หรือการแบ่งกลุ่มย่อยพูดคุยกับผู้บริหาร เนื่องจากมองว่าเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวนคนเยอะ ผู้ปฏิบัติงานยังไม่กล้าพูด

## 2. การพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

นอกจากสิ่งที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรให้ความสำคัญ จัดให้มี หรือพัฒนาปรับปรุงภายในองค์การดังที่กล่าวไปก่อนหน้านี้แล้วนั้น ยังมีแนวทางการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรม

องค์การ เพื่อให้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะของการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมสามารถดำเนินการได้ดังนี้

## 2.1 พัฒนาระบบงานให้เอื้อต่อการมีสมดุลในชีวิตและการทำงานของปฏิบัติงาน

สำหรับแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเห็นว่าจะช่วยให้องค์การมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น คือ การพัฒนาระบบงานเพื่อลดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่มีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ความเข้มงวดในการตรวจเอกสารทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## 2.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

แนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อมาคือ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้มองว่าผู้บริหารควรมีความเข้าใจ และมีมุมมองในฝั่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการพูดคุยกัน เพื่อให้ได้เห็นมุมมองอย่างรอบด้านทั้งในมุมมองผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การอะลุ่มอล่วยในระเบียบบางอย่างที่อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการจำกัดมากเกินไป เช่น การแต่งกาย โดยกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีแนวทางให้ข้าราชการแต่งกายด้วยชุดสากลในวันจันทร์ แต่งชุดผ้าไทยในวันอังคารและวันศุกร์ และในวันพุธให้แต่งกายด้วยเสื้อกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมถึงอยากให้ผู้บริหารเข้ามาช่วยเหลือดูแลผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการมองเห็นและให้ความสำคัญกับทุก ๆ งาน ทุก ๆ บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ การขาดแคลนบุคลากรในการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เหลือนอยู่ หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการวางแผนกำลังคน สำรอง สรรหาหรือจัดให้มีคนมาทดแทนกำลังคนที่

สูญเสียไป ก็จะเป็นการช่วยในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งจะเป็นการ แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น

### 2.3 จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร

แม้ว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ที่ปรากฏให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในระดับภาพรวมของ องค์กรและในระดับกลุ่มงาน อย่างไรก็ตาม ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังมีความเห็นว่ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรจัดให้มีกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยน รวมถึงทำความรู้จักกับคนที่อาจจะยัง ไม่เคยได้ร่วมงานกัน เช่น การจัดกิจกรรมอมรมนอกสถานที่ กิจกรรมเชิงสนทนา การ เล่นกีฬา อันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น

### 2.4 การรับฟังกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

จากลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ที่ปรากฏปัญหา ของการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จากผู้บริหาร แนวทางการรับฟังกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ในมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน อาทิ มีช่องทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารได้ เป็นการ พูดคุยทั้งสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันทั้งด้านของผู้บริหารและด้านของผู้ปฏิบัติงาน

## 5.3 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ภายใต้กรอบแนวคิด ของวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของ Bradley และคณะ (2008, อ้างถึงใน สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม, 2564) มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ พิจารณาความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ เน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านเวลา มิติด้านผลกระทบต่อ อาชีพ มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร และมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่ามีความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้



### มิติด้านเวลา

ในมิติด้านเวลา ของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นมิติที่ความคาดหวังของเวลาในการทำงานต้องไม่ส่งผลกระทบต่อเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว ในด้านอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หากผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายงานที่ส่งผลให้ต้องทำงานเกินกว่า เวลาทำงานปกติ และผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว จาก การต้องสละเวลาส่วนตัวมาเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกขาดสมดุลในชีวิตและ การทำงาน ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เวลาของการทำงานจะต้องไม่รบกวนหรือขัดขวางการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพิจารณา ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านเวลานั้น จะพบว่ามีทั้งความ สอดคล้องและความไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน ทั้งนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่เคยได้รับงานด่วน งานเร่ง โดยข้าราชการ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา ทั้ง 4 คน จะมีงานด่วน งานเร่งเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานล่วงเวลา ในขณะที่ ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานแบบในเวลาและนอกเวลา จำนวน 2 ใน 3 คน พบว่า ในช่วงปีที่ผ่านมาได้รับงานในลักษณะที่เป็นงานด่วนเยอะ ทำให้ต้องอยู่ปฏิบัติงานต่อหลังเวลาเลิกงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลาส่วนตัวหลังเลิกงาน แสดงถึงความไม่สอดคล้องกับคำจำกัดความของมิติด้าน เวลาในวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ระยะเวลาในการทำงาน จะต้องไม่ขัดขวางเวลาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าการทำงานล่วงเวลาจะแสดงถึงการขัดขวางเวลา ในการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน แต่ในข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง จึงถือได้ว่ามีความสอดคล้อง นอกจากนี้ในส่วนองข้าราชการกรมส่งเสริม วัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและลักษณะการทำงานแบบ ในเวลาและนอกเวลา ยังพบว่างานด่วนบางอย่างเป็นงานด่วนที่เกิดจากความเร่งด่วนของ ระบบงานราชการที่ต้องผ่านหลายชั้นบังคับบัญชา ส่งผลให้งานที่ไม่ด่วนในตอนแรกกลายเป็นงานด่วน รวมถึงการสะสมของงานจากความเร่งด่วน ประอบกับการได้รับนโยบายเร่งด่วนจาก ผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาแทรกงานที่มีแผนในการดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ในระยะเวลาการทำงานที่เท่าเดิมส่งผลให้เกิดงานด่วนงานเร่งจากการที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา ถึงแม้ว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่จะไม่ต้องเลื่อนหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน บ่อยครั้ง โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีลักษณะ

การทำงานแบบในเวลาเคยต้องเลื่อนวันลาหรือยกเลิกวันลาเพื่อปฏิบัติงาน แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย แต่อย่างไรก็ตามในข้าราชการกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานแบบทั้งในเวลาและนอกเวลานั้น พบว่ามีการเลื่อนหรือยกเลิกวันลาบ่อย และยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะจะขาดผู้ปฏิบัติงาน แสดงถึงการขัดขวางเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่การได้รับการติดต่อเรื่องงานในช่วงพ้นจากเวลาราชการหรือในวันหยุด ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมทั้งที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลา และลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ล้วนเคยได้รับการติดต่อเรื่องงานนอกเวลางาน และจะเป็นการติดต่อเรื่องงานที่เป็นเหตุด่วนสุดวิสัย หรือเป็นงานที่ต้องทราบเพื่อเตรียมตัวล่วงหน้า โดยการติดต่อในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่ได้ถูกรบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวจากเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับมิติด้านเวลาของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าในมิติด้านเวลา มีความสลับซับซ้อนทั้งในเรื่องของงานด่วนที่ไม่เพียงแต่มาจากนโยบายของผู้บังคับบัญชา แต่ยังมีมาจากลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการที่ยึดกฎระเบียบ มีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน ทำให้งานที่ได้รับเพิ่มเข้ามาเบียดบังเวลาของงานที่แผนดำเนินการอยู่แล้ว รวมไปถึงค่านิยมของการให้ความสำคัญกับงานก่อนเวลาส่วนตัว ซึ่งอาจมาจากความเกรงใจที่สะท้อนอยู่ในบริบทของคนในสังคมไทยที่มีความแตกต่างจากบริบทของต่างประเทศ

### มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ

มิติด้านผลกระทบต่ออาชีพ องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสุขใจที่จะใช้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของตนเอง โดยไม่ได้รับผลกระทบต่ออาชีพ เนื่องจากในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญในด้านชีวิตส่วนตัวมากกว่าการทำงาน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความผูกพันกับองค์การ เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลกระทบในเชิงลบต่ออาชีพ เช่น โอกาสในการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การพิจารณารางวัลความดีความชอบ การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การกรมส่งเสริมวัฒนธรรมปรากฏลักษณะความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในมิติด้านผลกระทบต่ออาชีพนี้ กล่าวคือ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สามารถใช้สิทธิวันลาต่าง ๆ ได้อย่างไม่รู้สึกกังวล โดยสิทธิการลาที่ข้าราชการส่วนใหญ่ใช้คือสิทธิลาพักผ่อนตามสิทธิที่ได้รับ ในข้าราชการที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดจะใช้สิทธิวันลาเพื่อกลับบ้านไปหาครอบครัว โดยจะใช้วันลาพักผ่อนลา

ติดต่อกันจากช่วงวันหยุด หรือลาพักผ่อนเพื่อไปเที่ยว และลาไปทำภารกิจส่วนตัวอื่น ๆ ทั้งนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไม่กังวลว่าการลาจะส่งผลต่อการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากในการใช้สิทธิลา นั้น จะไม่ให้เกินขอบเขตตามสิทธิที่ตนได้รับ รวมถึงก่อนที่จะมีการลาข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่อาจทำให้เกิดความเสียหายกับงานและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมองว่าการลาของเพื่อนร่วมงานเป็นสิทธิของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการลาจะไม่ทำให้ผู้ที่ไม่ได้มาปฏิบัติงานขาดความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ในขณะที่ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้จะมีเงื่อนไขในการลาสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาของตนซึ่งเป็นการขอความร่วมมือ เช่น ไม่ลางานพร้อมกัน หรือไม่ลาเมื่ออยู่ในช่วงเร่งด่วนของงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีแนวทางในการลาสำหรับลูกน้องในกลุ่ม แต่จากการวิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ อาจกล่าวได้ว่าผู้อำนวยการกลุ่มยังแสดงออกถึงความเข้าใจในการใช้สิทธิของลูกน้องในกลุ่มงานจากการที่ยังอนุญาตให้ลา

### **มิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร**

สำหรับมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร มีทั้งส่วนที่มีความสอดคล้องและส่วนที่ไม่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยส่วนที่ไม่สอดคล้องคือมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมปรากฏให้เห็นปัญหาเรื่องของการให้ความสำคัญด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจากผู้บริหาร โดยข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควรจากการไม่มีนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติออกมาให้พนักงานเห็นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับการทำงานที่มียังไม่ตรงตามความจำเป็นและความต้องการ หรือยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงเพียงพอ ในขณะที่มีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมองว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่กระจายไปตามกองต่าง ๆ หรือการไม่ห้ามหรือจำกัดสิทธิการพักผ่อนในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานแบบในเวลาและนอกเวลา ทั้งนี้ในด้านของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

กล่าวคือหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม มีการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ต่อไปว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดหรือทำงานร่วมกับข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นไปได้ว่าจะมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังปรากฏช่องว่างทางการรับรู้ในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใดได้บ้าง รวมถึงสวัสดิการที่ยังไม่ครอบคลุมอย่างเป็นรูปธรรม ในเรื่องของบรรยากาศสภาพแวดล้อม พบว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้หากมองในเรื่องของกิจกรรมพบว่ายังสามารถจัดกิจกรรมเชิงสนทนาการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ เนื่องจากผู้บริหารยังมีความเข้าใจในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่ตรงจุดและเพียงพอ ทำให้ผลการวิจัยในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารในส่วนของให้ความสำคัญของผู้บริหารในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนี้มีลักษณะไม่สอดคล้องตามวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

### **มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน**

ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานถือได้ว่าเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีซึ่งจะส่งผลในการช่วยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานปรากฏลักษณะที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีในภาพรวมขององค์กร ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ได้รับความร่วมมือในการทำงาน รวมถึงการแสดงความเป็นมิตร ทักทาย ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน นอกจากนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังสามารถพูดคุย ระบาย ปรีกษา หรือเล่าเรื่องราวต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานได้ และข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งในแบบที่

ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน และการมีวัฒนธรรมองค์การในมิติด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่ดีของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ภายใต้กรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ยังสะท้อนให้เห็นถึงความเครียด ความกดดัน หรือความกังวล ที่เกิดขึ้นและแฝงตัวอยู่ในการปฏิบัติงานภายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวงานเท่านั้น แต่ยังแฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์การแบบราชการที่ยึดถือกฎระเบียบ ขึ้นตอนที่มีความจุกจิก ล่าช้า สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย และถึงแม้ว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะมีพันธกิจและกลยุทธ์หลักในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์การ (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2566b) แต่จากการเก็บรวบรวมข้อมูลคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลับพบว่ามีลักษณะของปัญหาในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานปรากฏอยู่ด้วย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการเบียดบังเวลาของผู้ปฏิบัติงาน สวนทางกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการงานที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงปรากฏลักษณะของวัฒนธรรมการเอางานเป็นที่ตั้ง และให้ความสำคัญกับงานมากกว่าตัวผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงให้เห็นผ่านการเลื่อนหรือยกเลิกวันลา

แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้ปฏิบัติงานจะแสดงถึงความเข้าใจและเคารพในการใช้สิทธิการลาของเพื่อนร่วมงาน แต่ในขณะเดียวกันเมื่อถามถึงการใช้สิทธิลาของตัวเองก็ยังคงแสดงให้เห็นถึงการใช้สิทธิลาภายใต้เงื่อนไขที่จะต้องไม่กระทบกับงาน สะท้อนความคิดของการให้ความสำคัญกับงานมากกว่า รวมไปถึงการวางเงื่อนไขในการลาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้อำนวยการกลุ่ม แม้จะแสดงออกถึงการอนุญาตให้ลา แต่ก็มีภาพสะท้อนของการเลือกให้ความสำคัญกับงานก่อนตัวลูกน้องผู้ปฏิบัติงานจากการขอให้ลาในช่วงที่ไม่ส่งผลกระทบต่องาน และสาเหตุของการมีการวางแผนหรือเงื่อนไขในการลาที่มาจากงานที่มีลักษณะของความเร่งด่วน ในช่วงระยะเวลานั้น ๆ และตัวของข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มเองก็มีความกดดันจากผู้บังคับบัญชาเช่นกัน เนื่องจากเป็นผู้รับงานจากผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดทั้งมวลที่ได้กล่าวไปข้างต้นล้วนส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม เกิดเป็นความเครียด กดดัน และความกังวลในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องไปกับสาเหตุที่ส่งผลให้ข้าราชการส่วนใหญ่ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเกิดความเครียดมากที่สุดคือ งาน

ผู้บังคับบัญชา ระบบขององค์กร และเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ โดยในสาเหตุความเครียดที่มาจากเพื่อนร่วมงานก็ยังสะท้อนให้เห็นความเครียด กัดดันที่มาจากมิติด้านเวลา คือตัวของผู้ปฏิบัติงานได้รับงานในปริมาณมาก ทำให้มีความด่วนของงาน แต่ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ในคนที่เคยรู้สึกเครียดจนนำไปสู่ความรู้สึกหมดไฟในการทำงานนั้น ปรากฏสาเหตุของความเครียดจากงาน และผู้บังคับบัญชา

นอกจากความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานรวมถึงความเครียด ความกังวล หรือความกดดันที่เกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำเอามุมมอง ความคิดเห็น และการให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กรมส่งเสริมวัฒนธรรม มาพิจารณาร่วมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยในมิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่า ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการกองจะมองว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญอย่างมาก แต่ผู้บริหารมีความเห็นว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้น ควรจะเน้นในภาพรวมขององค์การ จึงเป็นไปได้ว่าในการดำเนินนโยบายหรือจัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ จะมีบุคลากรในองค์การที่ไม่ได้รับในสิ่งที่ตรงตามความจำเป็น หรือต้องการจริง ๆ สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน และระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่สะท้อนความต้องการผ่านการให้จัด ปรับปรุง หรือพัฒนา สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ในด้านของลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหาร มีความเห็นด้วยภารกิจงานอาจมีบ้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียความสมดุลไป แต่ด้วยเนื้องานที่เป็นเรื่องของศิลปวัฒนธรรม จึงมองว่าบุคลากรในองค์กรยังมีความสุขกับการทำงานได้ ซึ่งหากนำมาวิเคราะห์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านเวลา ที่มีลักษณะปรากฏให้เห็นถึงเวลาในการปฏิบัติงานที่ขัดขวางเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมอยู่บ้าง อีกทั้งเนื้อหาของข้าราชการในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมนั้นมีความหลากหลาย ข้าราชการที่มีเนื้องานเป็นงานเอกสาร ก็ไม่ได้เสียในส่วนของคุณภาพศิลปวัฒนธรรมประเพณี ผู้วิจัยจึงอนุมานได้ว่าผู้บริหารยังมีการมองเรื่องของการทำงานที่ส่งผลต่อความสมดุลในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานที่อาจจะยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ ในส่วนผู้อำนวยการกอง แสดงความเห็นที่สะท้อนว่าวิธีการที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมใช้

หรือการดำเนินนโยบายขององค์กรนั้น ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มีแนวทางหรือนโยบายในการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีความพยายามที่จะ จัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบภัย เงินสำหรับ ให้กับผู้ที่เจ็บป่วย เงินขวัญถุงในโอกาสแต่งงาน เงินรับขวัญการคลอดบุตร การเยี่ยมไข้บิดามารดา หรือ สามีภรรยา การจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการ รวมถึงไปร่วมงานกรณีที่บิดามารดา หรือ สามี ภรรยาเสียชีวิต และเมื่อนำข้อมูลด้านสวัสดิการที่มีอยู่ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ไปวิเคราะห์กับ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ในมิติด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือ ผู้บริหาร ที่สะท้อนว่าในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับ ผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงานยังไม่รู้ว่าสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากสวัสดิการในเรื่องใด ได้บ้าง รวมถึงสวัสดิการยังไม่ครอบคลุมเป็นรูปธรรม และตรงตามความจำเป็นหรือความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการกอง ที่มองว่าสวัสดิการส่วนใหญ่ นั้น ยังไม่ครอบคลุม และยังไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรมเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่ากรมส่งเสริมวัฒนธรรมยังขาด ในเรื่องของการบริหารจัดการเรื่องสวัสดิการให้บุคลากรรับรู้ในสิทธิประโยชน์ของตนที่พึงได้รับ รวมถึง การจัดสวัสดิการให้ตรงตามความจำเป็น ความสำคัญ และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกองทั้ง 2 คน เห็นตรงกันว่าสิ่งที่กรมส่งเสริม วัฒนธรรมจัดให้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ และมีแนวคิดว่าจะมีอย่างอื่นที่นอกเหนือจาก สวัสดิการที่มีอยู่ เช่น การเล่นกีฬา การเปิดดนตรีให้ทุกคนยืดเส้นยืดสาย การช่วยเหลือเรื่องพื้นฐาน ในชีวิตประจำวัน อย่างชื้อน้ำดื่มในราคาต้นทุน ห้องพยาบาลสำหรับผู้เจ็บป่วย รมให้ยืม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหาร/ ผู้อำนวยการกองไม่ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตในที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏปัญหาจากเสียงสะท้อนผ่านการ ให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าแม้ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหาร/ ผู้อำนวยการกอง จะมองว่าองค์กรมีส่วนช่วยในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมถึงมองว่าเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสิ่งที่ องค์กรควรให้ความสำคัญนั้น ข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมระดับผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง ก็ยังไม่ลงมาเห็น และทำความเข้าใจในความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงอาจกล่าวได้ว่า

ความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นั้นยังไม่เพียงพอ เป็นผลให้ที่ผ่านมามีการส่งเสริมวัฒนธรรมยังไม่มี การดำเนินนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ชัดเจนต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม

#### 5.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคของการวิจัย

เนื่องด้วยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดทางด้านเวลา ทำให้ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมในมิติด้านเพศ (Gender Expectations) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 มิติที่ Bradley และคณะ ได้ทำการศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น บางคนพบปัญหาด้านความล่าช้า เนื่องด้วยปรับเปลี่ยนเวลานัดหมายจากการติดภารกิจ ทั้งนี้การให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนมีการหลีกเลี่ยงในการให้ข้อมูลเชิงลบ และระมัดระวังในการให้สัมภาษณ์

#### 5.5 ข้อเสนอแนะการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ดังต่อไปนี้

##### 5.5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีการดำเนินนโยบายที่เป็นการส่งเสริมในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และแสดงให้เห็นข้าราชการรวมทั้งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ในการจัดทำและดำเนินนโยบายควรมีการสำรวจความต้องการ รับฟังความคิดเห็น รวมถึงข้อเสนอแนะ จากบุคลากรภายในองค์กร และมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติ
2. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการในเชิงสันตนาการ หรือกิจกรรม/โครงการที่ช่วยสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
3. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงาน โดยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน



4. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดทราบถึงรายละเอียดสิทธิประโยชน์ สวัสดิการที่ทางองค์การได้จัดไว้ให้ รวมถึงควรมีการพิจารณาความต้องการเพิ่มเติมของข้าราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรมและบุคลากรในสังกัด ผ่านการสำรวจความสำคัญ ความจำเป็น และความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

5. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีการจัดทำแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน เพื่อสามารถปรับปรุงซ่อมแซม หรือเปลี่ยนแปลงให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

6. กรมส่งเสริมวัฒนธรรมควรมีการวางแผนกำลังคน ผ่านการสำรวจ สรรหาหรือจัดให้มีคนมาทดแทนกำลังคนที่เสียไป เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรเพียงพอและเหมาะสมกับงาน

### 5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ศึกษากรณีศึกษากรมส่งเสริมวัฒนธรรมเท่านั้น อาจไม่สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการอธิบายกับหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมหรือหน่วยงานราชการอื่นได้

2. งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบุคลากรกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นข้าราชการเท่านั้น โดยในการศึกษาครั้งหน้า อาจพิจารณาศึกษาบุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานกองทุน ร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายมากขึ้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ อาจพิจารณาทำการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณร่วมด้วยในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นตัวเลขทางสถิติที่ชัดเจน รวมถึงจะช่วยให้สามารถขยายขอบเขตการศึกษาให้มีกลุ่มที่ต้องการศึกษาได้กว้างมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- Bradley, L., Royer, Susanne, & Eckardt, Farida. (2008). There is a link between work life balance culture and strategic competitive advantage.  
<https://eprints.qut.edu.au/17179/1/c17179.pdf>
- C. Maslach & M.P. Leiter. (2016). *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Cambridge University. (n.d.). *Meaning of work-life balance in English*.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
- Cameron and Quinn. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Elinor S. Groner. (2018). The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance.  
[https://cupola.gettysburg.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1721&context=student\\_scholarship](https://cupola.gettysburg.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1721&context=student_scholarship)
- Gibbs, L., Kealy, M., Willis, K., & Green, J. (2007). What have sampling and data collection got to do with good qualitative research? *Australian & New Zealand Journal of Public Health*, 31(6), 540-544.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1753-6405.2007.00140.x>
- Handy, C. (1991). *Gods of Management : The Changing Work of Organizations*.
- Levin, M. (2018). 4 Ways to Create a Culture That Supports Work-Life Balance.  
<https://www.inc.com/marissa-levin/4-ways-to-create-a-culture-that-supports-work-life-balance.html>
- McDonald, P. K. a. B., Kerry and Bradley, Lisa M. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.  
[https://www.researchgate.net/publication/27470686\\_Explinations\\_of\\_the\\_provisi-on-utilisation\\_gap\\_in\\_work-life\\_policy](https://www.researchgate.net/publication/27470686_Explinations_of_the_provisi-on-utilisation_gap_in_work-life_policy)
- Oxford University. (n.d.). *Definition of work-life balance noun from the Oxford Advanced American Dictionary*.  
[https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/work-life-balance](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/work-life-balance)
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3 ed.)*. Sage

Publications Inc. <https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>

Thompson et al. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

[https://www.researchgate.net/publication/247335058\\_When\\_Work-Family\\_Benefits\\_Are\\_Not\\_Enough\\_The\\_Influence\\_of\\_Work-Family\\_Culture\\_on\\_Benefit\\_Utilization\\_Organizational\\_Attachment\\_and\\_Work-Family\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/247335058_When_Work-Family_Benefits_Are_Not_Enough_The_Influence_of_Work-Family_Culture_on_Benefit_Utilization_Organizational_Attachment_and_Work-Family_Conflict)

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2566a). โครงสร้างกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (สวธ.) ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2567.

[http://www.culture.go.th/culture\\_th/download/article/article\\_20230425105903.pdf](http://www.culture.go.th/culture_th/download/article/article_20230425105903.pdf)

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2566b). แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม.

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (ม.ป.ป.). ประวัติกรมส่งเสริมวัฒนธรรม.

[http://www.culture.go.th/culture\\_th/ewt\\_news.php?nid=1](http://www.culture.go.th/culture_th/ewt_news.php?nid=1)

จุฑาภรณ์ หนูบุตร. (2554). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน : กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ฉัตรภรณ์ กาทองทุ่ง. (2560). สภาพแวดล้อมการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทก่อสร้าง [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา].

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2549). ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวัฒน์ กนิษฐเสน. (2564). ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ชาวิท ต้นวีระชัยสกุล. (2564). *Work-Life Balance* ปรับสมดุลชีวิตทำงาน.

<https://chulalongkornhospital.go.th/kcmh/line/work-life-balance%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%94%E0%B8%B8%E0%B8%A5%E0%B8%8A%E0%B8%B5%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99/>

ฐานิตตา สิงห์ล่อ. (2563). ความสมดุลในชีวิตและการทำงานของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 3 [วิทยานิพนธ์]

- ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3460/1/621220074.pdf>
- ณัฐธา บัวหลวง. (2550). กรอบแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน. วารสารข้าราชการ, 12.
- ดาวรธรรมณ ถวิลการ. (2552). วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- เจียรไชย ยักทวงษ์, และคณะ. (2565). การประยุกต์สมดุลชีวิตกับการทำงานสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 8, 15-27.
- นรภัทร พิศรพรพรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะความเป็นผู้นำความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและประสิทธิภาพองค์กร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].
- นิตาชล โทแก้ว. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้าธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- พงศธร อุปถัมภ์. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของเจนเนอเรชันวายในอำเภอเมืองเชียงใหม่ = *Work-life balance of generation Y in Mueang Chaing Mai District* [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทศึกษาศาสตร์ (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- พญาไท 3. (2562). *Burnout Syndrome* ภาวะหมดไฟในการทำงาน อันตรายไหม รักษาและป้องกันอย่างไร? <https://phyathai3hospital.com/home/burnout-syndrome/>
- พูนศักดิ์ ศรีประพัฒน์. (ม.ป.ป.). Work-Life Balance (การสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน).
- ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. (2549). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน *Work-life balance* สำนักงาน ก.พ. (OCSC). <https://ocscth.blogspot.com/2006/04/work-life-balance-1.html>
- วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.
- วิศรุตดา ทองแกมแก้ว. (2559). Work-Life Balance : สมดุลชีวิตการทำงานภายใต้แนวคิดการจัดการความรู้.
- วีณา โหระชัยยะ. (2541). วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น : กรณีศึกษา [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World* ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8>

[%A1%E0%B9%88](#)

ศุภาพิชญ์ อินแดง. (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4740/1/TP%20HOM.013%202565.pdf>

สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.

สรวาลี แซงแสงง. (2559). คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการเจนเนอร์เรชัน X และเจนเนอร์เรชัน Y [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

สิทธิวัฒน์ ปัญญางาม. (2564). การประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวชะตารักษ์ เมฆกมล

วุฒิการศึกษา

เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (ศ.บ.) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY