

การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ  
4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ศุภัญญา แซ่เลียง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สุกัญญา แซ่เลียง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน  
(ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

..... กรรมการ  
(ดร.สาธิต ปิติวรา)

..... กรรมการ  
(ดร.สุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.ทักษญา สง่าโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัยและเป็นที่กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน ดร.สาธิต ปิติวรา คณะกรรมการสอบป้องกันเค้าโครงงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขและวิจารณ์ผลงาน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และคอยเป็นที่กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ดร.ชนิสรา แก้วสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 38 และเพื่อน ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ที่คอยให้คำแนะนำและเป็นที่กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้วิชาความรู้เพิ่มพูนแก่ข้าพเจ้าทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาบริษัท และพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ท้ายที่สุดขอขอบคุณบุคคลในครอบครัว ที่สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนและประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานในวันนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี ครอบครัว คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

สุกัญญา แซ่เลียง

57710086: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุข/แนวคิดวัฒนธรรม/ พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ

สำคัญญา แซ่เลียง: การพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่ม ประชากร (CORPORATE DEVELOPMENT OF HAPPINESS BY STUDYING THE ORGANIZATION CULTURE AND BEHAVIOR CHARACTERISTIC OF THE FOUR LEADERSHIP CHANGES) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ทักษญา สว่างโยธิน, Ph.D. 148 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและ พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งความสุข เก็บข้อมูลโดย ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการวิจัยด้วยวิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เลือกแบบสะดวก ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร จำนวน 250 คน การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติ และผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง เฉพาะผู้บริหารองค์กร จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบการปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีผลต่อองค์กรแห่ง ความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ข้อมูลสำคัญด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบ เครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและ การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องมี แนวทางการกำหนดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ปัจจัยดังกล่าวสามารถนำไปสู่แนวทางในการ ปฏิบัติได้จริงตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้คนในองค์กรถือปฏิบัติ ไปในทิศทางเดียวกัน

57710086: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES; MBA  
 (BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES)  
 KEYWORDS: CORPORATE OF HAPPINESS/ CULTURE/ 4 CHARACTERISTICS  
 SUKANYA SAE-LIANG: THE EFFECTS OF CORPORATE CULTURE AND  
 FOUR CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP IN CHANGES ON THE DEVELOPMENT OF  
 CORPORATE OF HAPPINESS: A CASE STUDY OF PRACHAKIJ COMPANY. THESIS  
 ADVISOR: TAKSAYA SANGAYOTIN, PH.D., 148 PAGES, 2016.

The present study aims to examine the effects of corporate culture and four characteristics of leadership in changes on corporate of happiness: a case study of Prachakij Company. The findings would suggest how to create the corporate of happiness. A questionnaire and interview questions were instruments in this study. Convenience sampling was used to select the sample. The respondents were 250 employees of Prachakij Company. The data were analyzed with a statistical program. There were 10 interviewees. Content analysis was used to analyze the interview data.

The findings showed that there were 7 factors affecting corporate of happiness for employees of Prachakij Company at the significance level of 0.05, i.e. adjustment culture, outcome-based culture, participation culture (family), government culture (structure and regulations), inspiration, cognitive stimulation, and individual consideration. The results from interviewing the executives were consistent with the findings from the questionnaire. They paid attention to outcome-based culture, participation culture (family), inspiration, cognitive stimulation, and individual consideration as crucial factors for corporate of happiness. The executives should have policy that support these factors which should be practical for executives and operational employees.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของงานวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร.....	9
แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	18
แนวคิดองค์กรแห่งความสุข.....	22
บริษัทในกลุ่มประชากิจ .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	38
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	39
การวิจัยเชิงคุณภาพ .....	49

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการ ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ.....	75
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis).....	86
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	101
สรุปผลการวิจัย.....	101
อภิปรายผลการวิจัย.....	105
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	109
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	111
บรรณานุกรม .....	112
ภาคผนวก .....	115
ภาคผนวก ก .....	116
ภาคผนวก ข .....	125
ภาคผนวก ค .....	127
ภาคผนวก ง.....	142
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	148

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 แสดงจำนวนพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ.....	32
3-1 แสดงผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ.....	43
4-1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงานและระยะเวลาการปฏิบัติงาน .....	54
4-2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ การปรับตัวของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	57
4-3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ มุ่งผลสำเร็จของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	58
4-4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ เครือญาติเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	59
4-5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ ราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ.....	60
4-6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะ เฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	62
4-7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะ เฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	63
4-8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะ ลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ.....	64
4-9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะ เฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	65
4-10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้าน การมีสุขภาพที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	67



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีน้ำใจงามของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	68
4-12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการผ่อนคลายของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	69
4-13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการหาความรู้ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	70
4-14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีคุณธรรมของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	71
4-15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการรู้จักใช้เงินเป็นของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	72
4-16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีครอบครัวที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	73
4-17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีสังคมที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ .....	74
4-18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งความสุข .....	77
4-19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งความสุข .....	80
4-20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์กรแห่งความสุข .....	82
4-21 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	85
4-22 แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ .....	87
4-23 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	90
4-24 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	94
4-25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาจิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข .....	97

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
2-1 แบบความสุข 8 ประการ .....	27
2-2 โครงสร้างองค์กรบริษัทกลุ่มประชากิจ .....	32
4-1 การแจกแจงของข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ.....	75
4-2 ความแปรปรวนของข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ.....	76

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์กรยุคใหม่ ที่นอกจากจะต้องบริหารองค์กรให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งแล้วสิ่งสำคัญอีกประการที่หลายองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญก็คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการทางโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือผลกระทบที่เกิดจากการจ้างงาน ค่าแรง ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนั้นการบริหารองค์กรสมัยใหม่ หลาย ๆ องค์กรจึงมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กร ไปสู่การบริหารแบบองค์รวม (Holistic management) มากยิ่งขึ้น และเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) มุ่งเน้นความเป็นบรรษัทภิบาล มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เน้นการเพิ่มผลผลิต (High performance organization) และขณะเดียวกันก็เน้นเรื่องของการปรับตัว (Adaptive organization) เป็นองค์กรที่พนักงาน ชุมชน และภาคส่วน มีความสุข (Living organization) ซึ่งแนวทางในการบริหารต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ล้วนเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดจากวิกฤติต่าง ๆ ได้ และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้ผลผลิต และพนักงานมีความสุขโดยรวม หรือเรียกว่า “องค์กรแห่งความสุข” (Happy workplace)

องค์กรหรือสถานที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ซึ่งคนส่วนใหญ่ใช้ชีวิตกว่าครึ่งในที่ทำงาน องค์กรจึงเป็นสถานที่ ที่สร้างทั้งความสุข สร้างโอกาส สร้างความสำเร็จ รวมถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับทุกคนได้ หากองค์กรเห็นความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ จนช่วยให้พนักงานดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุล และเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุข องค์กรอนามัยโลก (Burton. J., 2010) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์กรแห่งความสุข มีลักษณะที่สำคัญ คือ คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์ ผลของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อพนักงาน องค์กร และสังคม โดยเหตุผลที่องค์กรควรพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งความสุขคือ เพื่อสร้างจริยธรรมในการบริหารงาน และส่งเสริมสิทธิของพนักงาน เพื่อ ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ National heart foundation of australia (2011) ได้ นำเสนอเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งความสุข ช่วยลดการลาออก การขาดงาน การป่วยของพนักงาน ช่วย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมถึงช่วยให้พนักงานมีคุณธรรม มีแรงจูงใจในการทำงาน ช่วย สร้างความพึงพอใจ ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร และยังช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความ มุ่งมั่นและมีความทุ่มเทที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายเรื่องของรายได้ ผลกำไร และการเติบโตของกิจการ การที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขได้ จำเป็นต้องอาศัย วัฒนธรรมองค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพราะวัฒนธรรมถือเป็นแนวคิด ค่านิยม ที่จะทำให้คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน นอกจากวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ยังจะต้อง อาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนในองค์กรมาช่วยขับเคลื่อนและมีบทบาทในการ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ไปได้อย่างราบรื่น สำหรับประเทศไทย ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดและ หลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข 8 ประการ ได้แก่ 1) Happy body มีสุขภาพที่ดี, 2) Happy heart มีน้ำใจงาม, 3) Happy relax การผ่อนคลาย, 4) Happy brain การหาความรู้, 5) Happy soul การมี คุณธรรม, 6) Happy money รู้จักใช้เงินให้เป็น, 7) Happy family การมีครอบครัวที่ดี, และ 8) Happy society การมีสังคมที่ดี

ปัจจุบันบริษัทกลุ่มประชาจมีแนวคิด นโยบายในการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานอยู่ร่วมกันและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและมี ความสุข สามารถผลิตสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการด้วยความคิดสร้างสรรค์ สอดรับกับ ลักษณะธุรกิจของบริษัทกลุ่มประชาจ ด้วยแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นหากบรรยากาศในองค์กรไม่ดี หรือไม่เอื้อต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างมี ความสุข จะส่งผลให้องค์กรเกิดปัญหาของการบริหารผลงานและบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือ ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กร ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยจะต้องอาศัยแนวทางการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นวิถีทาง ที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์กร บริษัทกลุ่มประชาจ จึงได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กร ให้

เป็นองค์กรแห่งความสุข มุ่งหวังที่จะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความสุขในการทำงาน เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี สังคมที่ดีและสุดท้ายส่งผลไปยังการสร้างความรัก ความผูกพันที่พนักงาน มีต่อองค์กร

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยศึกษาแนวคิด วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร ดังนั้นแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงรากฐาน ค่านิยม และวิถีกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และยังคงอาศัยภาวะผู้นำของคนในองค์กรเป็นตัว ขับเคลื่อน ผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สะท้อนถึงเหตุปัจจัยที่ส่งผลหรือสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่ง ความสุข เพื่อนำเสนอไปยังฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับความ ต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการยกระดับบรรยากาศการทำงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงกำหนด แนวทางในแก้ไขปัญหา ป้องกัน เหตุปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กร ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี เกิดความผูกพันต่อ องค์กร และยังคงส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความมุ่งมั่น ทুমเท ที่จะปฏิบัติหน้าที่ ให้ดียิ่งขึ้น

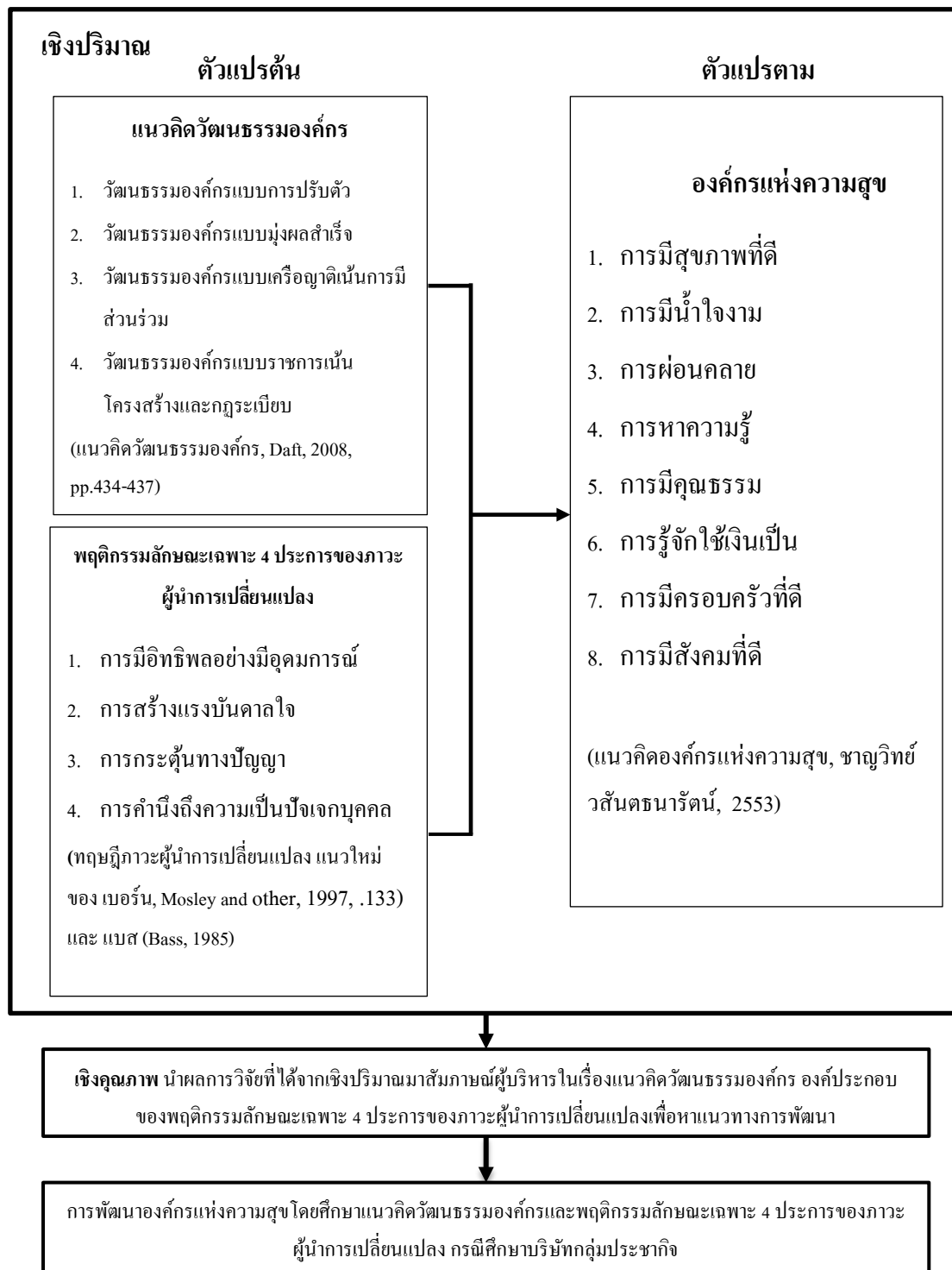
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของ พนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผล ต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร บริษัทกลุ่มประชากร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

### สมมติฐานของการวิจัย

1. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่ม ประชากร
2. พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กร แห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางไปสู่การปฏิบัติตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งความสุข
2. นำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำไปพัฒนาภาวะผู้นำของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมที่สนับสนุนในองค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข
3. เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรในองค์กร ให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความมุ่งมั่น ทুমเท ที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

## ขอบเขตของงานวิจัย

### ขอบเขตของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ
2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มี 2 ขั้นตอน
  - 2.1 เชิงปริมาณ ประชากรพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ สอบถามกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 250 คน
  - 2.2 เชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในตำแหน่งผู้จัดการและกรรมการผู้จัดการ ของบริษัทกลุ่มประชาจิจ จำนวน 10 คน
3. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 3 เดือน ตั้งแต่เดือนเมษายน-เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559
4. ขอบเขตพื้นที่ ในการเก็บข้อมูล บริษัทกลุ่มประชาจิจ จังหวัดจันทบุรี

## นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัทกลุ่มประชาจิจ หมายถึง บริษัทที่อยู่ภายใต้การบริหารงานในเครือประชาจิจกรุ๊ป ได้แก่

1. บริษัท ประชาจิจมอเตอร์เซลส์ จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ PMS
2. บริษัท เอเอเอ็ม แคปปิตอล เซอร์วิสจำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ AAM

3. บริษัท พีเอ็มเอ ออโตโมบิล จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ PMA
4. บริษัท พีพีพี โฮลดิ้ง จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ PBP
5. บริษัท แอสเซท แมเนจเม้นท์ โฮลดิ้ง จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ AMH
6. บริษัท ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ LDC
7. บริษัท แอลจีซอร์ฟ คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด ชื่ออักษรย่อภาษาอังกฤษ AGS

พนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำในตำแหน่งระดับปฏิบัติการของบริษัทที่อยู่ภายใต้การบริหารงานในเครือประชากิจ

ผู้บริหารบริษัทกลุ่มประชากิจ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่การบริหารงานในระดับกลางและระดับสูงของบริษัทที่อยู่ในเครือประชากิจ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ตามที่กลุ่มคาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

แนวคิดวัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติอย่างอิสระ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลง จะให้กำลังใจและรางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

แนวคิดวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้ และสามารถปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

แนวคิดวัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นครอบครัวขนาดใหญ่

แนวคิดวัฒนธรรมแบบราชการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน



ภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สามารถเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองและของพรรคพวก ให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า “4I’s”

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยอมรับเคารพยกย่องนับถือเทิดทูนศรัทธา ไว้วางใจให้แก่ผู้ตาม เมื่อได้ร่วมงานกันกับผู้นำแบบนี้ทำให้ผู้ตามนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเรียนแบบผู้นำของเขา

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานแก่ผู้ตาม ผู้นำซึ่งทำหน้าที่คอยกระตุ้นผู้ตาม ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามและมีชีวิตชีวา ผู้นำแสดงถึงความตั้งใจและความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นร่วมกันในองค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามนั้นไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มองที่ภาพรวมเป็นหลัก

การกระตุ้นทางการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะค้นหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในงานที่ได้รับผิดชอบมอบหมาย เพื่อเป็นการหาวิธีการระบวนการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งดีกว่ากระบวนการทำงานเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และเกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นการเปลี่ยนกรอบมุมมองปัญหา

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร ในฐานะผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล มองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล และเคารพสิทธิส่วนบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำลักษณะนี้ จะทำหน้าที่เป็นทั้งโค้ชและเป็นที่ปรึกษาได้

องค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วยแบบความสุข 8 ประการคือ

1. การมีสุขภาพที่ดี หมายถึง สุขภาพที่แข็งแรง ทั้งกายและใจ มาจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุข

2. การมีน้ำใจงาม หมายถึง การที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น เอื้ออาทรต่อกัน
3. การผ่อนคลาย หมายถึง การรู้จักผ่อนคลายสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้ตนเองรู้สึกกดดันมากเกินไป
4. การหาความรู้ หมายถึง การพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและเกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน หรือพุดง่าย ๆ คือ เรียนเพื่อรู้และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้
5. การมีคุณธรรม หมายถึง การมี หิริ โอตตัปปะ ในการทำงานเป็นทีม หิริ โอตตัปปะ คือ ความละเอียดและความเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเอง โดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี
6. การรู้จักใช้เงินให้เป็น หมายถึง สามารถจัดการ รายรับ รายจ่าย ของตัวเองได้ มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตัวเอง
7. การมีครอบครัวที่ดี หมายถึง การให้ความสำคัญกับครอบครัวทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่น มั่นคง เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน
8. การมีสังคมที่ดี หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจกันในการสร้างความสุขในที่ทำงาน มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองอยู่อาศัยเพื่อให้เกิดสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีตามมา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร” ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากการค้นคว้าเอกสาร ตำราวิชาการ รายงานการวิจัย บทความ อินเทอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วยด้วยแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ เพื่อนำมาประกอบในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดองค์กรแห่งความสุข
4. บริษัทในกลุ่มประชากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

##### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร ออกมาอย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมนุษยวิทยา อาจะมองว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของคนสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรมองค์กร คือกลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กร สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 4-6) ได้สรุปนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรหลายคนไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐานพื้นฐาน และ/ หรือ ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกัน ภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร โดยคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กร ยังหมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และความเข้าใจ ของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร รวมถึงเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (Implicit rules) ต่าง ๆ ในหน่วยงาน และ วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติ

กันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อกันเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียม หรือแนวปฏิบัติในองค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายดังกล่าว ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ยึดถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรตามที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม

### รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

การทบทวนแนวคิดทฤษฎี พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลายรูปแบบ เช่น

Denison (1990, pp. 4-16) ได้นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเองและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร และการทำงานเป็นทีม

2. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ (Consistency culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาในการให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้

4. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์กรมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับ รับผิดชอบ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Quinn (1999, pp. 32-40) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarch culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน

พนักงานทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง

2. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มุ่งสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้แก่พนักงาน สมาชิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งองค์กรมีความตระหนักถึงสวัสดิการและสวัสดิภาพของสมาชิก

4. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม เน้นส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติได้อย่างอิสระ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การส่งเสริมทางการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and creative management) ของสินค้าและบริการ เพื่อมุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรกล้าคิดกล้าตัดสินใจ, มอบอิสระภาพในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

Daft (2008, pp. 434-437) ได้มีการเสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งการสร้างค่านิยมใหม่ ๆ ขององค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา เน้นส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลง จะให้กำลังใจและให้รางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ กล้าการทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่

พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น เพื่อให้สมาชิกนั้นได้มีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก, ให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร โดยสมาชิกมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นครอบครัวขนาดใหญ่

4. วัฒนธรรมแบบราชการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างภายใต้การบังคับบัญชาที่ชัดเจน

Slocum and Hellriegel (2011, pp. 491-495) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทชั้นนำของโลกในหลาย ๆ แห่ง และทำการเสนอรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบของการปฏิบัติงานแบบทางการ, ตามนโยบาย, กฎระเบียบ, ธรรมเนียมปฏิบัติและเน้นการดำเนินงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างภายใต้การบังคับบัญชาที่ชัดเจน

2. ด้านวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง

3. ด้านวัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมีลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้สร้าง

ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

4. ด้านวัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรจากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะทางการเงินขององค์กรเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ Ivancevich และคณะ (2011, pp.44-46) ได้มีการศึกษาถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของหลายองค์กร ที่เป็นองค์กรชั้นนำ พบว่า ผู้บริหารและองค์กรมีความเชื่อว่า องค์กรสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมที่เน้นไปที่ การสร้างผลผลิต (Productive culture) ได้ โดยที่องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงใน 3 องค์ประกอบ ซึ่ง ได้แก่

1. วัฒนธรรมการบริการลูกค้า (Customer service culture)
2. วัฒนธรรมทางจริยธรรม (Ethical culture) และ
3. วัฒนธรรมแห่งความหลากหลาย (Diversity culture)

ซึ่งจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Ivancevich และคณะ (2011, pp. 44-46) นั้น ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมทางจริยธรรม (Ethical Culture) เนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง (สุขสรרך กันตะบุตร และคณะ, 2553, หน้า 77) โดยวัฒนธรรมจริยธรรมหรือวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดและการปฏิบัติที่ได้รับการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ ทั้งในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และองค์กรข้ามชาติ โดยองค์กรที่มีความเข้าใจสังคมและไม่ได้หวังแต่ผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว จะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง เรียกว่า วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางความประพฤติและพฤติกรรมทั้งหลายของสมาชิกในองค์กรให้มีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จะยึดมั่นในปรัชญาต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553, หน้า 210) โดยความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีหลายความหมาย ได้แก่ Word business council for sustainable development ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยธุรกิจว่า เป็นความมุ่งมั่นหรือพันธสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องในการที่จะดำเนินธุรกิจ ด้วยการ ประพฤติ ปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุง ยกระดับ คุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ตลอดจนสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน รวมถึงจะต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม ชุมชนในวงกว้าง ส่วนระบบ ISO 2600 ได้ให้ความหมายต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) หมายถึง

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งคือการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับใกล้และไกล อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า, คู่ค้า, ครอบครัวยุ, พนักงาน, ชุมชน ในท้องถิ่น เป็นต้น และโดยทางอ้อมนั้น ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจและประชาชนโดยทั่วไป โดยหลักสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ควรอยู่บนหลัก พอประมาณที่ธุรกิจจะต้องไม่เบียดเบียนตนเอง และขณะเดียวกันก็ต้องไม่เบียดเบียนสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553, หน้า 61) รวมทั้งให้ความหมายต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การทำให้ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Economic-Social-Environment: ESG) มีความสมดุลอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน การดำเนินกิจกรรมทั้งหมดนั้นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในองค์กรระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานค่านิยม, ตามพื้นฐานการควบคุม, ตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยสามารถแยกรายละเอียด ดังนี้

#### 1. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม

เป็นการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามพื้นฐานของค่านิยมขององค์กรนั้น ว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ ซึ่งค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541)

1.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือผู้ก่อตั้งองค์กรมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ส่วนผู้ประกอบการ หมายถึง เจ้าแห่งหรือเจ้าของกิจการ ในองค์กรประเภทนี้ เจ้าขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบต่อกำไรและขาดทุนขององค์กร ผู้เป็นเจ้าของจึงใช้อำนาจและควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร เพื่อสร้างกำไรสูงสุดจากการลงทุน การดำเนินงานต่าง ๆ ในการประกอบการจะคิดถึงผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้กำไรมากที่สุด และพร้อมที่จะโยกย้ายทรัพยากรต่าง ๆ ไปแหล่งใหม่ที่ซึ่งให้ประโยชน์มากกว่า องค์กรจึงต้องคิดหาช่องทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจอยู่เสมอ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้จะมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Creative) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำในธุรกิจ หรือนำกำไรมาสู่องค์กร บุคลากรในองค์กรที่เป็นผู้มีความคิดริเริ่มจะได้รับการส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร องค์กรแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว



ฝ่ายบริหารจะยอมให้พนักงานมีอิสระในการทำงานตามสมควร โดยไม่ต้องติดขัดกับระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด

1.2 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีแหล่งที่มาจากการที่มีค่านิยมร่วมกันในองค์กร มุ่งเน้นในส่วนของหน้าที่เป็นหลักและในการปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมไปสู่ประเพณีขององค์กร ถือเป็นค่านิยมที่มีความมั่นคงและมุ่งภายนอกในระยะยาว

1.3 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรมุ่งตนเองเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการที่มุ่งเน้นภายในองค์กร, เน้นความจงรักภักดีความเชื่อฟังแบบไม่มีเงื่อนไขต่อผู้นำองค์กร และให้ความสำคัญมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic culture) ในรูปแบบนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะความจงรักภักดี ความเชื่อฟังแบบไม่มีเงื่อนไข และค่านิยมของความผูกพันในตัวของผู้ นำอย่างเข้มแข็งภายในองค์กรมากกว่าภายนอก คล้ายกับทางพิธีทางศาสนา และมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มุ่งไปที่พวกเรา พวกเขา ไม่มีการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายเพื่อที่จะรักษาความเป็นเลิศของสถาบัน

1.4 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเลือกสรร (Exclusive culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเลือกสรร ในลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกับสโมสรที่มีการคัดเลือกสมาชิกขององค์กร ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างนั้น ได้มีการคัดเลือกในการที่จะเพิ่มคุณค่าให้เกิดแก่ผลิตภัณฑ์ (Product) และบริการ (Service) ขององค์กร ซึ่งทางด้านองค์กรนั้นมีการมุ่งเน้นที่ให้ความทุ่มเทอย่างหนักเพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้มีความเหนือกว่าคู่แข่ง

## 2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม

เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเกี่ยวข้องขององค์กรและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ, 2543) คือ

2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic culture) เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักรที่มองสมาชิกทุกคนเป็นฟันเฟืองตัวหนึ่งของเครื่องจักร มีการควบคุมกวดขันเข้มงวด, โดยให้มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน, การอนุรักษ์นิยม, การเชื่อฟังต่อกฎระเบียบ, ความเต็มใจในการปฏิบัติงานแบบเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ จุดมุ่งหมายของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic culture) นี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก ซึ่งองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic culture) นี้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยนัก ส่วนสมาชิกที่รักการ

เปลี่ยนแปลง รักความก้าวหน้า รักการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นั้นไม่มีความสุขและเกิดความไว้วางใจ  
ต่อองค์กรนี้ในระดับต่ำเมื่ออยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ได้

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Organic culture) เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรม  
เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย ให้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้  
พบว่าในวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Organic culture) จะมีกฎระเบียบและข้อบังคับน้อย มี  
การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งกันอย่างเปิดเผยแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความอดทนสูงกับ  
ความหลากหลายที่เกิดขึ้น มีการพื่อความเป็นปัจเจกบุคคลของกันและกัน มีความพร้อมคล่องตัว  
และน้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเสมอ ซึ่งข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ อาจเกิด  
การสูญเสียการควบคุมสมาชิกในองค์กรที่ไม่สามารถเผชิญทนต่อความไม่แน่นอนได้

### 3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม แบ่งเป็น 4 รูปแบบดังนี้

3.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role culture) ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรม  
ตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบรายละเอียดของงาน  
(Job Description) นั้น มีโครงสร้างภายในองค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ลักษณะแบบนี้ว่าด้วยเหตุ  
และผลของทางวิทยาศาสตร์ (Reason-science) ตามลำดับขั้นตอนการบริหาร โครงสร้างงานจาก  
ด้านบนสู่ด้านล่าง และมีข้อบังคับทางกฎระเบียบของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรม  
องค์กรที่เน้นบทบาท (Role culture) แบบนี้ทั่วไปพบในหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่ง  
เกิดขึ้นแบบล่าช้าต่อการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อนำพ้องค์กรสู่ความเติบโต  
เจริญก้าวหน้า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

3.2 วัฒนธรรมที่เน้นงาน (Athena หรือ Task oriented culture) เป็นองค์กรที่มีรูปแบบ  
ของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team) มีการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้สมาชิก  
แต่ละคนในทีมงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่  
เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมที่นั่นจัดว่าเป็น “งานโครงการ  
(Project)” ซึ่งไม่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรเดิมเพราะเป็นการร่วมทีมโครงการเพื่อเป็นการนำความรู้  
ความสามารถจากบุคลากรในหลายฝ่ายงานมาร่วมมือกันแต่เมื่อสิ้นสุดโครงการก็สลายไปหรือมี  
การสร้างทีมใหม่ต่อไปสำหรับโครงการใหม่ ๆ วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่  
ต้องเร่งรีบทำการปรับปรุงพัฒนางาน โดยเฉพาะสถานะที่ต้องเกิดการแข่งขันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential  
culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเฉพาะตัวบุคคล พนักงานในองค์กรนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของ  
ตนเองมีความรู้ความหลากหลายและความสามารถที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานและทำให้องค์กรมีชื่อเสียง ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยหรือว่าสถาบัน

ทางด้านการวิจัยมีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่ทางด้านวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยหรือว่าสถาบัน จะสะท้อนให้เห็นภาพวัฒนธรรมองค์กรนั้นออกมา เป็นต้น

3.4 วัฒนธรรมแบบที่เน้นความเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader culture) ซึ่งเป็นรูปแบบ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผู้นำ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ที่มีความสามารถนำพาคณะการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบัน ได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการ ตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งความสำเร็จของทีมผู้บริหารเกิด จากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ใน องค์กรนี้มีโครงสร้างขนาดเล็กแต่มีความรวดเร็วและครอบคลุมต่อการตอบสนองไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในผู้บริหารที่มีความสามารถมักจะผ่านประสบการณ์ การทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มาก่อน

นอกเหนือจากนี้ยังมีแนวคิดของ Cooke and Lafferty, 1989 (อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture) คือ เป็น องค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกัน ทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนา มี ปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมแบบนี้สัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่ง ความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษย์นิยม และการมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งผลความสำเร็จ (Achievement dimension) คือ องค์กรที่มีลักษณะสำคัญของ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งให้เห็น ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรที่มีค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคน ในองค์กรเข้าด้วยกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

2. มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ สูงสุดชีวิตของตนเอง (Self-actualization dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงาน ในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายของ การทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณ โดยที่เป้าหมายของตน สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมี ความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน เป็นความต้องการระดับสูงสุดของสมาชิกทุกคน ต้องการเพิ่มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความ

เจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน

3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมมุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่นซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดที่ตัวบุคคลเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่าสมาชิกนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ให้ความเอาใจใส่แก่สมาชิกทุกคน ทางด้านมิตินี้มีลักษณะเด่นคือ สมาชิกในองค์กรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำคัญที่สุดขององค์กร การทำงานที่มีลักษณะการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขสนุกกับการทำงาน ภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอนนิเทศงานบทบาทของความ เป็นพี่เลี้ยง

4. มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริ่งใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อนและความ จริ่งใจต่อกัน

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แนวคิดของ Daft (2008, pp. 434-437) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กรเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ

สรุปวัฒนธรรมองค์กรในแง่ความหมายของผู้วิจัย คือ ค่านิยม และความเชื่อที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ที่ยึดถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนด พฤติกรรมของคนในองค์กรตามที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กรเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ

## แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ดังนี้ Bass (1985, pp. 30-31) ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สร้างความคาดหวังความต้องการและจิตสำนึกของผู้ตาม อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็น

สิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ผู้ตามมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่า ส่วนตน ส่วน Mushinsky (2006, p.13) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายมาเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กร นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, p.54) ได้กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น” แนวคิดแบบเบอร์น (Mosley and other, 1997, p.133) และเบส (Bass; 1985) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทุกคน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนเลื่อนไปสู่ระดับที่มีความสูงชันและมีศักยภาพประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดความตระหนักรู้ถึงมุ่งไปสู่ในวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนเกิดการมองเห็นไกลเกินกว่าเดิม ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม”

ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่มีการแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามประพฤติ ปฏิบัติตามผู้นำ อีกทั้งสามารถลดใจและจูงใจให้ผู้ตามมีความหวังและมุ่งมั่นพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ และผู้นำยังคอยกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามแก้ไขปัญหาละเอียด พัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งมีความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ตามเสมอ

## 2. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำถือว่าเป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการให้การศึกษาและวิจัยกันมาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำหลากหลายแนวคิด โดยสามารถจำแนกออกเป็นแนวทางในการศึกษาหลัก ได้ 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางคุณลักษณะ ซึ่งแนวทางนี้เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ 2) แนวทางพฤติกรรมนิยม แนวทางนี้จำแนกประเภทผู้นำจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา และ 3) แนวทางสถานการณ์ ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ นอกจากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทั้ง 3 แนวทางหลักแล้ว ในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันได้ขยายออกไปสู่การศึกษาที่เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ ที่เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ ทฤษฎีของเบอร์น (Mosley and other, 1997, p.133) และ เบส (Bass; 1985) ได้โดยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

กระบวนการที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ในขณะที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงพัฒนา ให้สูงขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่อีกระดับ หนึ่งที่สูงยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ซึ่ง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของ พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s (Four I’s)” ดังนี้คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II หรือ Charisma Leadership: CL) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นต้นแบบ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นโมเดล สำหรับ

ผู้ตาม เป็นที่เคารพยกย่องนับถือ เติบโต ศรัทธา ไว้วางใจ ความเชื่อและค่านิยม เกิดการเลียนแบบ มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรม จริยธรรมสูง การเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ดีต้องสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ได้ ผู้นำควรมีสติสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้แม้ในสภาวะวิกฤตก็ตาม ไม่ใช่อารมณ์เป็นที่ตั้ง ผู้นำควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้กระทำหรือตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มองภาพรวมเป็นหลักและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะ เลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและ ปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่ามี การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านคำพูดและ การกระทำ โดยการกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจภายในให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น เป็นผู้นำ ทางด้านจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้สมาชิกรู้สึกถึงความมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง ความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก อุทิศเวลาและทุ่มเทความพยายาม ในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงาม ของอนาคต ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ต้องสร้างและสื่อสารให้สมาชิกทราบถึงความหวังที่ ผู้นำต้องการอะไรอย่างชัดเจน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ต้องอุทิศตนเอง และมีความผูกพันต่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามทุกคนในกลุ่มนั้นมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองและมุ่งไปที่ผลประโยชน์ของส่วนรวม ช่วยให้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นเกิดการพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

ไปในระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้น โดยเฉพาะปัญหาที่มีความท้าทายความสามารถของผู้ตาม เพื่อพัฒนาและส่งเสริมวิธีการคิด ทำให้เกิดสิ่งใหม่หรือวิธีการแบบใหม่ และความคิดแบบสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ตามมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างมีแบบแผน โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ต้องมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการกำหนดปัญหาการตั้งสมมติฐานและหาแนวทางในการแก้ไขหาคำตอบของปัญหา ผู้นำต้องคอยให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ แม้ว่าจะเกิดความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำซึ่งต้องมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้ว่าบางครั้งปัญหาเหล่านั้นจะมีอุปสรรคมากมาย แต่ผู้นำต้องทำหน้าที่พิสูจน์ให้เห็นว่าสมาชิกในกลุ่มนั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการแก้ปัญหของสมาชิกทุกคน นอกจากนี้การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในความเป็นตัวบุคคลนั้นไม่ว่าจะเป็นด้านส่วนตัวและด้านการทำงานโดยการดูแลเอาใจใส่ให้เกียรติผู้ตามเป็นรายบุคคล ตลอดจนมอบหมายหน้าที่ที่งานความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน ผู้นำนั้นจะทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละบุคคล ต้องทราบว่าผู้ตามนั้นต้องการคำแนะนำในเรื่องใดบ้างและคอยให้การสนับสนุนความช่วยเหลือโดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกถูกตรวจสอบเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถเพื่อให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง แต่ต้องมีเทคนิคในการรับฟังแบบมีความตั้งใจเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ในช่วงระหว่างการ

สื่อสาร และผู้นำที่เดินนั้นควรจะไปได้รับการสัมผัสกับบรรยากาศในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยตรง ด้วยเทคนิคการจัดการแบบการเดินดูไปรอบ ๆ (Management by walking around) ไม่ใช่อยู่แต่ในห้องทำงานของตนเองเท่านั้น เพื่อให้ผู้นำสามารถรับรู้มองเห็นทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างแท้จริง

แนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994; p.2 ; Bass, 1999: pp. 9 -10) ได้กล่าวถึงทฤษฎี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจของตนเอง โดยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ สูงสุดชีวิตของตนเอง (Self-actualization) และความเติบโตเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ขององค์กรและผู้อื่น” นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational leadership มีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตผู้ตามที่สูงขึ้น อาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า สามารถแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 4 ลักษณะ ตามแนวคิดของเบอร์น (Mosley and other, 1997, p.133) และเบส (Bass, 1985) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## แนวคิดองค์กรแห่งความสุข

### 1. ความหมายขององค์กรแห่งความสุข

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2548, หน้า.17)

แผนงานศูนย์ส่งเสริมสุขภาพองค์กร (Happy workplace) ภายใต้นักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ ได้แก่



1. การมีสุขภาพที่ดี (Happy body)
2. การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Happy heart)
3. การรู้จักผ่อนคลาย (Happy relax)
4. การมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวมีคุณธรรมประจำใจ (Happy soul)
5. การมีเศรษฐกิจการเงินที่ดี (Happy money)
6. การพัฒนาความรู้ (Happy brain)
7. การมีครอบครัวที่ดี (Happy family)
8. การมีสังคมที่มีความสุข (Happy society)

ความสุขพื้นฐานทั้ง 8 ประการเป็นตัวชี้วัดการสร้าง “ความสุขมวลรวมของการทำงาน” ในทุกองค์กร เพื่อนำมาประมวลรวมกัน สะท้อนความอยู่ดีมีสุขและคุณภาพชีวิตของประชาชน (กกกร ขลายแย้ม และ อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล, 2554)

ชาวนิวทรี วสันต์ธนารัตน์ (2553) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สร้างความสุขในการทำงาน โดยทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างความสุขให้เกิดในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน

Dive (2004) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถบรรลุถึงพันธกิจที่ตั้งไว้พร้อมกับมีความสามารถในการเติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ไปพร้อม ๆ กัน

Lowe (2004) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

จากความหมายที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุข ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญขององค์กรแห่งความสุข

องค์กรแห่งความสุข เป็นแนวคิดหลักที่มุ่งดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายหลักคือ “คนทำงานในองค์กร” ที่ถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคม มีการส่งเสริมและพัฒนานโยบาย การสร้างองค์ความรู้และการขับเคลื่อนเครือข่ายในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน ด้วยเป็นความสำคัญว่า เมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการหรือผลผลิตขององค์กร ความผาสุกในครอบครัว ชุมชน ส่งผลต่อสังคมที่มีความสุขที่ยั่งยืน การสร้างความสุขในที่ทำงาน จึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการรังสรรค์ทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการ

ทำงานและสภาพแวดล้อม ลดความขัดแย้งในองค์กร ความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงานเปรียบเสมือน น้ำหล่อเลี้ยงให้พฤติกรรมคนปรับเปลี่ยนและพัฒนาในแนวโน้มที่ดีขึ้น

ในปี 2550 องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization: ILO) ได้ระบุผลสำรวจว่า ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะกำหนดเพดานการทำงานของคนไว้ไม่เกิน สิบห้าชั่วโมงต่อสัปดาห์ 40 ชั่วโมง แต่ก็ยังมีประเทศที่กำลังพัฒนาที่ยังมีปัญหาคนทำงานหนักเกินไป มีสาเหตุมาจากหลายประการ เช่น บุคคลต้องการทำงานจำนวนชั่วโมงมากขึ้นเพื่อให้มีรายได้เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ หรือการที่นายจ้างขอให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาเป็นประจำเพื่อเพิ่มการผลิตให้กับธุรกิจ ซึ่งประเทศไทยมีสัดส่วนคนทำงานจำนวนชั่วโมงมากที่สุดเป็นอันดับ 3 ของโลก โดยร้อยละ 46.7 ทำงานมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และประเทศไทยมีวันหยุดประจำปีขึ้นต้นดำน้อยมากในเอเชีย ซึ่งน้อยกว่าประเทศ กัมพูชา อินโดนีเซีย และเวียดนาม (ภาณุภาคย์ พงศ์ศิษิตาติ, 2550, หน้า 93-95) การที่ชั่วโมงการทำงานของบุคคลมีมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าชั่วโมงการพักผ่อนก็จะลดน้อยลง โดยอาจกล่าวได้ว่า สถานที่ทำงานของบุคคลก็เสมือนบ้านหลังที่สอง เพราะฉะนั้นจึงเป็นบทบาทขององค์กรที่จะสร้างโอกาสให้พนักงานรู้สึกถึงการงานอย่างมีความหมาย ทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำคัญต่อการเติบโตในชีวิตและอารมณ์ด้านความสุขซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น หมายถึงการสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กรไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยลดจำนวนอัตราการลาออกด้วย ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อช่วงชิงบุคคลที่มีความสามารถและศักยภาพเป็นเลิศ เพื่อให้มาร่วมงานในองค์กร และด้วยเหตุนี้ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้ในองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญต่อความสุขของบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Martin, Jones and Callan, 2005) ในปี ค.ศ. 2008 จากกรรณการรายงานของธุรกิจนานาชาติ (International Business Report: IBR) โดย Grant Thornton พบว่า “ในอัตราร้อยละ 59 ของธุรกิจทั่วโลก เล็งเห็นถึงความสำคัญในการรับสมัครงานและการดูแลพนักงานมากกว่าปีที่ผ่านมา” ทำการระบุว่า “การจงใจและดูแลพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ” (บิสิเนสไทย, 2551) จากผลการศึกษาของ Gray (2007: 41) ได้ผลการทดลองพบว่า “ในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ประกอบไปด้วยความสุขล้วน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน หากว่าพนักงานในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกถึงความสุขและความสบายใจของบรรยากาศการทำงานในองค์กร ก็จะส่งผลให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ความสุขกับผลประกอบการขององค์กรนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่ขนานกัน”

จากแนวคิดทางวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ให้ความสำคัญมุ่งไปที่ประเด็นของความสุขแห่งการทำงานในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้แก่สมาชิกหรือพนักงานในองค์กรนั้นเกิดความพึงพอใจ

ทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดี เพื่อสิ่งเหล่านี้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในทางระดับสากล พบว่านิตยสาร ฟอรัจูน ได้นำเสนอเกี่ยวกับ “การจัดเรียงอันดับ 100 บริษัทแรก ที่คนอยากทำงานมากที่สุด (100 Best companies to work for)” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จัดทำขึ้นโดยสถาบัน Great place to work ได้จัดทำหลักเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้กับหลายองค์กร ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์ 5 ด้านคือ 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Creditability) 2) การยอมรับ (Respect) 3) ความโปร่งใสในการบริหารงาน (Fairness) 4) ความภาคภูมิใจในองค์กร (Pride) และ 5) ความสามัคคีกลมเกลียวในองค์กร (Camaraderie) ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่า องค์กรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในร้อยบริษัทนั้น ที่ได้รับใบสมัครงานเป็นจำนวนมากที่สุด เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถเหมาะสมกับธุรกิจ มีอัตราการลาออกต่ำ ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาสุขภาพของพนักงานก็จะลดลง เนื่องมาจากผลกระทบจากความเครียดในการทำงานลดลง เมื่อสุขภาพกายและใจแข็งแรงสมบูรณ์ก็เกิดความพร้อมที่จะสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรมในองค์กร ในระยะยาว องค์กรจะได้รับประโยชน์ในด้านผลิตภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย (Great place to work, 2010)

#### **กรอบความสุภาพะในที่ทำงาน (WHO : Healthy Workplace Framework)**

องค์กรอนามัยโลก (Burton, 2010) ได้กำหนดแนวทางของการสร้างเสริมสุภาพะในที่ทำงานเพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตและการแข่งขันขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาแนวทาง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ อากาศ เครื่องจักร เฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ เคมี วัสดุ และกระบวนการภายในสถานประกอบการ ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสุขภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพนับเป็นพื้นฐานของความปลอดภัยและสุภาพะในการประกอบอาชีพ และส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ และอาจก่อให้เกิดการพิการหรือเสียชีวิตได้

2. สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม หมายถึง องค์กร การทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติ ล้วนส่งผลกระทบต่อความผาสุกของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น การขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในองค์กร ขาดการสนับสนุนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีสุภาพะ เป็นต้น

3. แหล่งของสุภาพะของบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบริการสุขภาพ ข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาสที่บริษัทหรือองค์กรจัดเตรียมไว้สำหรับพนักงาน หรือ

สนับสนุน หรือกระตุ้นเพื่อปรับปรุง หรือคงไว้ซึ่งวิถีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขภาวะ มีการติดตามและสนับสนุน ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

4. ชุมชน บริษัท เป็นความเชื่อมโยงของชุมชนและบริษัทอันประกอบด้วย กิจกรรมทักษะ ความเชี่ยวชาญและแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ความผูกพันของบริษัท สภาพชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพใจ ความปลอดภัยและความผาสุกของพนักงานและครอบครัว

สำหรับประเทศไทย ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2553) ผู้จัดการแผนงานสุขภาพขององค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ กล่าวถึง องค์กรที่มีความสุขว่า จะต้องประกอบด้วยหัวใจสำคัญหลายอย่าง คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมีความสุข (Happy) มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่ความก้าวหน้า (Creativity) โดยได้เสนอแนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข แบบความสุข 8 ประการคือ

1. Happy body มีสุขภาพดี สุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจ มาจากการที่รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุข

2. Happy heart มีน้ำใจงาม สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น เอื้ออาทรต่อกัน เพราะคนเราอยู่ตัวคนเดียวในโลกนี้ไม่ได้ ต้องรู้จักแบ่งปันอย่างเหมาะสม

3. Happy relax การผ่อนคลาย ต้องรู้จักผ่อนคลายสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เพื่อไม่ให้ตนเองรู้สึกกดดันมากเกินไป หากทำงานเครียดต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน หรือแม้แต่ชีวิตส่วนตัวก็ด้วย ต้องรู้จักผ่อนคลายให้เหมาะสม

4. Happy brain การหาความรู้ มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพ และเกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงานหรือพูดง่ายๆ คือ เรียนเพื่อรู้และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้

5. Happy soul การมีคุณธรรมอันเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม คือการมี หิริ โอตตปปะ ในการทำงานเป็นทีม หิริ โอตตปปะ คือความละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเอง โดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี คนดีมีคุณธรรมนำมาซึ่งความสุขขององค์กร เพราะคนมีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต

6. Happy money รู้จักใช้เงินให้เป็น สามารถจัดการรายรับ รายจ่าย ของตัวเองได้ มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้ เป็นหนี้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตัวเอง เพราะวันนี้คนปฏิเสธการเป็นหนี้ไม่ได้ แต่สามารถจัดการค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับตนเองได้

7. Happy family ครอบครัวที่ดี การให้ความสำคัญกับครอบครัวทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่นมั่นคง เกิดกำลังใจที่ดีในการทำงาน เหมือนเป็นภูมิคุ้มกันที่ช่วยให้เผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้

8. Happy society สังคมที่ดี สังคมมีสองมิติ คือ สังคมในที่ทำงาน กับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรัก สามัคคี เอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองอาศัย เพื่อให้เกิดสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีตามมา



ภาพที่ 2-1 แสดงแบบความสุข 8 ประการ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2548)

การสร้างความสุขในที่ทำงาน ไม่ใช่หน้าที่ของใคร คนใดคนหนึ่งในองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน เพื่อสร้างความสุขให้เกิดในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน

### 3. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การสร้างองค์กรแห่งความสุข ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการและการร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และการวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางจะต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker involvement) ซึ่งขึ้นอยู่กับจริยธรรมและการให้คุณค่า (Values and ethics)

ความเป็นผู้นำ Leo J Hindery (ทศ คณนาพรและ อานันท์ ชินบุตร, 2555, หน้า 72-73) ได้เขียนหนังสือเรื่อง It takes a CEO: It's time to lead with integrity ได้เขียนถึงคุณสมบัติของ “ผู้นำองค์กรในอนาคต” ที่น่าสนใจมากคือ

1. Bright. Well educated and well-informed informed: เป็นคนเฉลียวฉลาด การศึกษาดี และมีข้อมูลพร้อม

2. An inquiring mind: มีจิตใจใฝ่รู้

3. Articulate: สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาได้เป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน

4. Exceptionally hard working: ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก

5. Honest and ethical: มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์

6. Demonstrates a sense of fairness and fair play: แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม

7. Lives life with grace: ตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความ โอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย

8. Loves people: รักผู้คน

9. Hates bigotry: ไม่ด้นทุรัง เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม

10. Shows courage: แสดงออกซึ่งความกล้าหาญ

11. Take (smart) risks: ยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

12. Make tough decisions in a timely way: สามารถตัดสินใจในเรื่องยาก ๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม

13. Acts on conviction: สามารถดำเนินการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิด

14. Demonstrates patience-up to a point: มีความอดกลั้นได้ถึงในระดับหนึ่ง

15. Spots talent and keeps on looking: รู้จักเลือกและแสวงหากคนเก่ง

16. Delegates without second question: มอบอำนาจให้โดยปราศจากความกังวลใจ

17. Acknowledges multiple constituencies: เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

18. Know where the buck really stops: รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้ อีกแล้ว

19. Tolerates loneliness: ทนสภาพการถูกโดดเดี่ยว

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker involvement) ผู้นำต้องเข้าใจถึงแก่นแท้ของการทำงานต้องมี “สติ” รู้ตระหนักในหน้าที่อันควรทำและไม่ควรทำทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีชีวิตที่มีทั้ง “คุณค่า” และ “คุณภาพ” เพราะความสุขกับความเป็นจริงในปัจจุบัน สุขอย่างมีสติ และ สุขอย่างมี

คุณภาพ ถือเป็นเรื่องธรรมดาแต่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร พนักงานทุกคน คือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างทายาทในการทำงาน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากความเป็นผู้นำ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรแล้ว ยังมีเงื่อนไขจำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข อยู่ที่บุคคล 3 ฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันคือ 1) ผู้นำองค์กร 2) ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาบุคลากร และ 3) บุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเตรียมการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ทุกคนในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดขององค์กรแห่งความสุขให้เข้าใจเสียก่อน เพราะการดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมองค์กรแห่งความสุขไม่จำเป็นต้องทำทั้ง 8 กล้องแห่งความสุข แต่ทุกคนในองค์กรสามารถช่วยกันประเมินความพร้อมได้ว่าองค์กรแห่งความสุขที่แท้จริงขององค์กร มีเรื่องใดมากน้อยสภาพบริบททุนเดิม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร

อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล (2553) ได้เสนอแนวคิด 7 Cs ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเชิงพื้นที่ โดยนำร่อง 6 จังหวัด (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และราชบุรี) ในระยะที่ 1 และขยายผลไปจังหวัดใกล้เคียง ของจังหวัดอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการดำเนินงาน โครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในจังหวัดในระยะที่ 2 (2554-2556) ซึ่งได้แนวคิดจากการทำงาน สามารถระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเชิงพื้นที่ในการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการทำงานเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร หรือองค์กรแห่งความสุขในจังหวัดนำร่อง ได้เป็น 7 Cs ดังนี้

1. Construction (โครงสร้างของคณะทำงาน) จะต้องมีการกำหนดโครงการสร้างการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ต้องอาศัยคนที่มีจิตอาสา อยากเห็นคนทำงานในองค์กรมีความสุข ดังนั้นคนที่ช่วยขับเคลื่อนงานได้สำเร็จ ต้องเป็นคนคอยประสานงาน มีความสามารถวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน การติดตาม ประเมินผลกรดำเนินงาน แสวงหาแนวคิดในการทำให้คนทำงานมีความสุขจากการให้ โครงสร้างของคณะทำงาน จึงควรประกอบด้วยทีมที่ปรึกษา ทีมวิชาการ ทีมวิทยากรกระบวนการ ทีมสนับสนุน ประสานงาน เครือข่าย ซึ่งแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงาน

2. Context (บริบทในการทำงานเชิงพื้นที่) เป็นการวิเคราะห์บริบทในด้านทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางปัญญาที่จะหนุนเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร เพื่อวางแผนการทำงาน การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมตามบริบท และตามศักยภาพที่แท้จริง

3. Conception (ฐานคิดเรื่ององค์กรสุขภาวะ) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันว่า องค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข มีที่มาจากไหน หมายถึงอะไร ทำเพื่อใคร ทำไมต้องทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน หรือทำเมื่อไร คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนและหา

คำตอบร่วมกัน พร้อมจะเป็นผู้เรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง โดยเริ่มนำแนวคิดหรือฐานคิดนี้ไปใช้กับองค์กรของตนก่อน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

#### 4. Contact (การติดต่อประสานงาน)

5. Contribution (การหนุนเสริมจากภาคีเครือข่าย) ต้องค้นหาแหล่งทุนที่จะมาหนุนเสริมไม่ว่าจะเป็นทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางปัญญา ต้องอาศัยแรงใจและแรงความคิดที่จะให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และการที่จะเกิดความยั่งยืนในการทำให้องค์กรมีความสุขนั้น ต้องเกิดจากความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

6. Control (การติดตามประเมินผลภายใน) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินการประเมินผลภายในโครงการ

7. Continuity (การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสุขในองค์กรที่ยั่งยืนได้ ต้องเกิดจากการพัฒนาและการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ชัดเจน

สรุปการสร้างองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพหรือองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคตโดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกัน ขับเคลื่อนสู่ภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้านคือ

1. ภาย ได้แก่ การประกอบสัมมาชีพ ความปลอดภัยในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน ปลอดภัยจากสารพิษ อุบัติเหตุ เครื่องมือเครื่องจักรฯ มีสุขภาพทางด้านร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยทั้งต่อตนเองและครอบครัว

2. จิต ได้แก่ ความมีสติ ความสงบ ความงาม และความดี ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3. สังคม ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร ระหว่างองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างสังคมเข้มแข็ง การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน การรู้จักใช้จ่าย การรู้จักความพอดี พอประมาณ และการใช้เหตุผล การสร้างสังคมยุติธรรมให้ ความเสมอภาคและสร้างโอกาสในการทำงาน สร้างแรงจูงใจสัมฤทธิ์ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างสังคมสันติสุข มีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

4. ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาที่มี มีอิสระได้รับความไว้วางใจในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ และการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่รับผิดชอบ



องค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดรูปแบบของความสุข 8 ประการ ได้แก่ การมีสุขภาพดี มีน้ำใจงาม การผ่อนคลาย การหาความรู้ การมีคุณธรรม การรู้จักใช้เงินให้เป็น การมีครอบครัวที่ดี และการมีสังคมที่ดี โดยยึดตามแนวคิดของชาลส์วิตซ์ วสันต์ธนรัตน์ (2553)

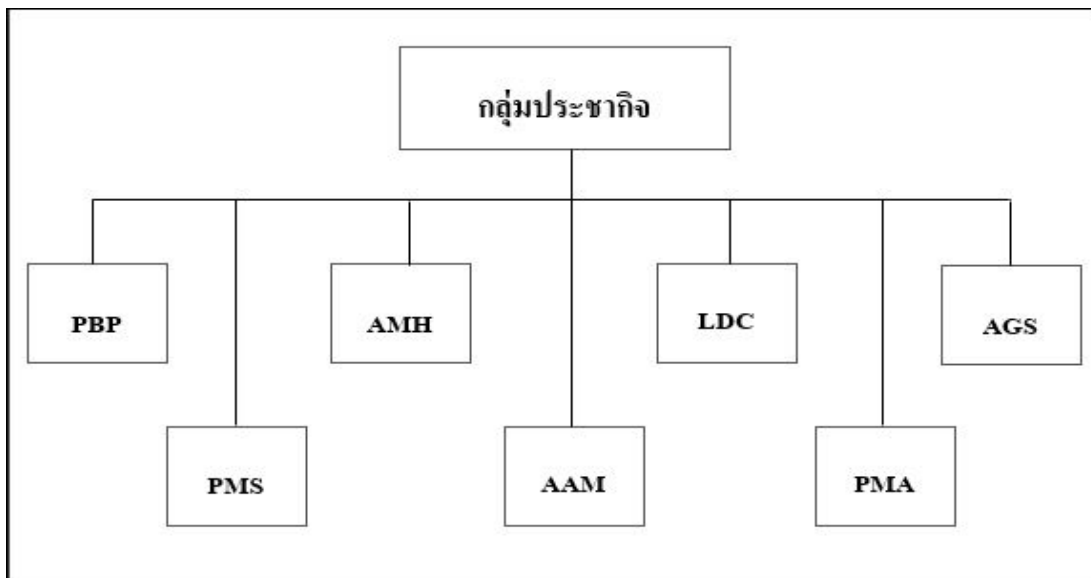
## บริษัทในกลุ่มประชากิจ

### 1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในกลุ่มประชากิจ

บริษัทกลุ่มประชากิจ หมายถึง กลุ่มบริษัทที่อยู่ในเครือการบริหารงานของบริษัทประชากิจมอเตอร์เซลส์ จำกัด ดำเนินงานด้านตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ISUZU ที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออก มากกว่า 40 ปี โดยบริษัทประชากิจมอเตอร์เซลส์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปลายปี พ.ศ. 2515 มีโครงสร้างของบริษัทในเครือกลุ่มประชากิจ 7 บริษัท ดังนี้

1. AAM บริษัท เอเอเอ็ม แคปปิตอล เซอร์วิส จำกัด “ที่ปรึกษาทางการเงิน”
2. PMS บริษัท ประชากิจมอเตอร์เซลส์ จำกัด “ดีลเลอร์ ISUZU”
3. PMA บริษัท พีเอ็มเอ ออโต้โมบิล จำกัด “จำหน่ายรถยนต์มือสอง”
4. PBP บริษัท พีบีพี โฮลดิ้ง จำกัด “Holding company”
5. AMH บริษัท แอสเสท เมเนจเม้นท์ โฮลดิ้ง จำกัด “Support line”
6. LDC บริษัท ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ จำกัด “ศูนย์กลางพัฒนาบุคลากร”
7. AGS บริษัท แอลจีซอฟท์แวร์เปอร์เซ้น จำกัด “เทคโนโลยี IT”

## 2. โครงสร้างบริษัทกลุ่มประชากิจ



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างองค์กรบริษัทกลุ่มประชากิจ (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทกลุ่มประชากิจ)

ตารางที่ 2-1 แสดงจำนวนพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

บริษัท	จำนวนพนักงาน (คน)
บริษัท เอเอเอ็ม แคปปิตอล เซอร์วิส จำกัด	258
บริษัท ประชาภิยมอเตอร์เซลส์ จำกัด	185
บริษัท พีเอ็มเอ ออโต้โมบิล จำกัด	4
บริษัท พีบีพี โฮลดิ้ง จำกัด	36
บริษัท แอสเสท เมเนจเม้นท์ โฮลดิ้ง จำกัด	76
บริษัท ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ จำกัด	8
บริษัท แอลจีซอฟต์แวร์เปอร์เซ้น จำกัด	18
รวม	585

### 3. ปรัชญาองค์กร

พันธกิจ (Mission):

เราเป็นองค์กรที่ส่งมอบความคุ้มค่าและความเบิกบานใจให้กับลูกค้า

วิสัยทัศน์ (Vision):

เราเป็นองค์กรที่ลูกค้าประทับใจมากที่สุดในทุกธุรกิจที่ทำและเราจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความภาคภูมิใจและรักที่จะทำงานกับองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรหุ้นส่วนที่มีคุณค่าที่สุด

วัตถุประสงค์ (Objective):

1. เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าและได้รับความพึงพอใจเกินกว่าที่คาดหวังในทุกกิจกรรมที่กระทำกับองค์กรให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าและได้รับความพึงพอใจเกินกว่า
2. ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสนุกสนาน สร้างสรรค์ และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและรักที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป
3. ทำให้องค์กรสามารถส่งมอบผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นที่คุ้มค่า และมีการเจริญเติบโตของผลตอบแทนอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง
4. ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมทั้งสังคมประเทศชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับความคุ้มค่าและได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากการดำเนินทุกกิจกรรมขององค์กร

นโยบายคุณภาพ:

เราจะทำงานส่งมอบคุณค่า ที่ดีกว่า เร็วกว่า ประหยัดกว่า ให้กับลูกค้าของเราด้วยการพัฒนาคน พัฒนาวิธีการทำงาน จัดการความรู้อย่างไม่หยุดยั้ง

นโยบายรับประกันความพึงพอใจลูกค้า:

ด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าขององค์กรในกลุ่มประชาจิจที่ต้องการเป็น “องค์กรมุ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า” ด้วยการส่งมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าในทุกกิจกรรม โดยให้ถือว่าทุกกิจกรรม การให้บริการจะต้องมุ่งให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทุกครั้งที่ส่งมอบเสมอ และไม่มี ความแตกต่างกันทั้งในด้านทัศนคติ จิตใจ และแนวปฏิบัติในการให้บริการ ระหว่างลูกค้าภายในกับลูกค้าภายนอก หากมีเหตุใดก็ตามที่ทำให้คุณค่าจากการให้บริการบกพร่องไป หรือไม่ได้รับความพึงพอใจ ทุกทีมงานจะต้องจัดให้มีแนวปฏิบัติเรื่องการรับประกันความพึงพอใจ โดยให้ดำเนินการต่อไปนี้

1. ต้องรับผิดชอบและขอโทษไว้ก่อนเสมอ ตามค่านิยม ขององค์กร โดยวาจาจากพนักงานและโดยลายลักษณ์อักษรจากทีมงาน
2. แสดงความรับผิดชอบและแก้ไข โดยไม่มีข้ออ้างเรื่องผิดถูก ให้คุณค่าที่บกพร่องไป กลับคืนมามากที่สุด

3. ชดเชยให้กับลูกค้าเต็มจำนวนหรือมากกว่า ต่อสิ่งที่ลูกค้าสูญเสียไป เช่น เวลา ค่าใช้จ่ายของลูกค้า ความรู้สึก

4. กำหนดรูปแบบการชดเชย ประเภทรายการที่จะชดเชย และความรับผิดชอบสำหรับค่าใช้จ่ายในการชดเชยให้ชัดเจนแต่ละเรื่อง

5. ข้อมูลการชดเชยให้จัดทำและบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมสถิติไว้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานบริการต่อไป

6. แสดงความชื่นชมสมาชิกเมื่อได้รับการชมเชยจากลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างเป็นระบบ

ค่านิยมขององค์กรในการบริการลูกค้า 6 อย่างคือ

1. รับฟัง
2. รับใช้
3. รับผิดชอบ
4. รับผิดชอบ
5. รับความจริง
6. รับความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทกลุ่มประชากิจ

วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีทางของพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ ค่านิยมของคนในกลุ่ม อันเป็นผลมาจากการที่กลุ่มยึดถือในค่านิยมร่วมกันอันใดอันหนึ่งและค่านิยมดังกล่าวเป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกลุ่ม เป็นวิถีปฏิบัติที่คนในกลุ่มปฏิบัติต่อกัน ต่อบุคคลภายนอก กลุ่มต่อสิ่งต่าง ๆ เหตุการณ์ต่าง ๆ จากภายนอกที่กระทบ กลุ่มบริษัทประชากิจมีการกำหนดวัฒนธรรมหลักไว้โดยละเอียด 20 ข้อดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กร 20 ข้อ

1. เราเป็นองค์กรมุ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
2. เราเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพของทุกสิ่งที่เราทำ
3. เรากำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนต่อทุกสิ่งที่เราทำ
4. เราคิดแตกต่างจากคนทั่วไปและคู่แข่ง
5. เราเปลี่ยนแปลงองค์กรและตนเอง ก่อนที่จะต้องเปลี่ยน
6. เรายกการเปลี่ยนแปลงและการแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าเป็นชีวิตประจำวันของเรา
7. เรามองเห็นคุณค่าของความเห็นที่แตกต่างและเรายกการแสดงความคิดเห็น
8. เรามีความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาเรามีทางแก้ไขได้เสมอ

9. เราจะไม่จับจ้องที่ปัญหา แต่จะทำงานด้วยการมุ่งหาหนทางที่จะทำให้ได้ผล
10. เรามีความเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรค คือ โอกาสสำหรับการสร้างความก้าวหน้า
11. เรามีความสุขที่ได้ทำในสิ่งที่เรารักและเรารักในสิ่งที่เราทำ
12. เราต้องการเป็นคนที่ทำในสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น แทนที่จะเฝ้าดูสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น
13. เราสนใจแต่การสร้างคุณค่าจากการทำงาน
14. เราทำงานเป็นทีมและจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมของเราคือทุกคนต่างทำงานเพื่อ  
กันและกัน
15. เราปฏิบัติงานด้วยความเป็นมืออาชีพและด้วยความมีวินัยอย่างสูง
16. เราทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราสร้างนวัตกรรมกันอยู่เสมอ
17. เราได้รับผลตอบแทนตามคุณค่าของงานที่เราทำ
18. เรามองเห็นคุณค่า และลงมือทำตามค่านิยม “ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์และอดทน”
19. เรายอมรับความเป็นจริง และเรากำหนดวิธีการจัดการบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง
20. เราเป็นองค์กรที่ยึดมั่นในหลักการ “บรรษัทภิบาล” ซึ่ง หมายถึงการดำเนินทุก  
กิจกรรมด้วยความเปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมาและรับผิดชอบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Grant, Christianson and Price (2007, pp. 52-53) ได้รวบรวมผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
แนวการปฏิบัติของผู้จัดการเพื่อเสริมสร้างการสร้างความสุขในการทำงาน สรุปเป็น 3 มิติ คือ  
1) การมีสุขภาพจิตที่ดี และมีความสุข (Happiness: Psychological well-being) 2) การมีสุขภาพกาย  
แข็งแรง (Health: Physical well-being) 3) การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationships: Social  
well-being) ซึ่งจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญทั้ง 3 มิติ ไม่มุ่งเน้นพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นใน  
ปัจจุบัน หลายองค์กรต่างก็ได้ตรวจสอบสุขภาวะที่ดีของพนักงานผ่านการสำรวจความพึงพอใจ การ  
สำรวจความยึดมั่นผูกพัน โดยมีความเชื่อที่ว่าความสุขในการทำงานและการมีสุขภาพที่ดีซึ่งเป็นการ  
ส่งเสริมความตั้งใจ, ความทุ่มเทและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน เป็นการนำไปสู่การเพิ่ม  
กำไรให้แก่องค์กร การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นส่งผลต่อการทำให้บรรยากาศในการทำงานลด  
ความตึงเครียดและความเหนื่อยล้าในการทำงานลงได้ และยังส่งผลให้พฤติกรรมของสมาชิกที่ดี  
ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความสุข สนุกสนานกับงานที่ทำ และยังเป็นปัจจัยหนึ่งนั้นที่จะ  
ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร  
(Nittaya Wongtada and Rice, 2007)

ธารณ์ ทองเอก (2552) ศึกษาความสุขและความต้องการความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านความสุขในการทำงานเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านน้ำใจงาม ด้านการปลดหนี้ ด้านทางสงบ ด้านสุขภาพ ด้านสังคมที่ดี ด้านหาความรู้ และด้านการผ่อนคลาย เปรียบเทียบความสุขในการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ความต้องการความสุขในการทำงานมีความต้องการในทุกด้าน

นภัชชล รอดเที่ยง (2550) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาการทำงาน สัมพันธภาพในครอบครัว นโยบายการบริหารงาน ลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โดยสามารถร่วมทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยได้ร้อยละ 62.10

อิสริย์ ทองคำ (2554) ศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข เทศบาลตำบลดอนขมิ้น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ปัจจัยความคิดเห็นต่อสภาพความสุขในการทำงาน ด้านภารกิจ ลักษณะงานที่ทำ พนักงานส่วนมากมีความรู้สึกว่าเป็นประชาชนหรือผู้มาติดต่อราชการ ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด องค์ประกอบในการสร้างองค์กรแห่งความสุขพบว่า กิจกรรมช่วยเหลือสังคม ชุมชน สูงสุด

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมี การสร้างความสุขในที่ทำงานไม่ใช่หน้าที่ของใคร คนใดคนหนึ่งในองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน เพื่อสร้างความสุขให้เกิดในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน

Gray (2007; p. 41) จากผลการศึกษา “การจูงใจและดูแลพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ” (บิสิเนสไทย, 2551) ได้ผลการทดลองพบว่า ในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ประกอบไปด้วยความสุขสัน ซึ่งปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน หากว่าพนักงานในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกถึงความสุขและความสบายใจของบรรยากาศการทำงานในองค์กร ก็จะส่งผลให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ความสุขกับผลประกอบการขององค์กรนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคล้อยตามกัน”

ธวัชชัย สิงห์เขียว (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานปิโตรเคมีกรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทย โอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถและด้านการบูรณาการทางสังคม (การทำงานร่วมกัน) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวมศิริ เมนะโพธิ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องเครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีศึกษา นักศึกษาภาคพิเศษ ระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จากการศึกษาวิจัย พบว่า มิติที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน มีทั้งหมด 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านผู้นำ มิติด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มิติด้านความรักในงาน มิติด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และมิติด้านค่านิยมขององค์กร ผลที่ได้จากการวัดการทำงานอย่างมีความสุข พบว่า ภาพรวมของระดับความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.487 กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการที่จะพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) คือ ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นการจัดทำแบบสอบถามแบบปิด (Close question) และแบบเปิด (Open question) โดยกำหนดตัวเลือกของคำตอบไว้เรียบร้อยแล้ว รวมทั้งการเลือกเก็บข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการตรวจสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมดังกล่าว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารายละเอียด โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล
  - 1.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.4 ลักษณะของแบบสอบถาม
  - 1.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.6 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล
  - 1.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย
  - 2.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล
  - 2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.4 ลักษณะของสัมภาษณ์
  - 2.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.6 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล



## 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

### 1.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในเครือบริษัทกลุ่มประชาจิจ จำนวน 585 คน กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูลภาคสนาม คือ การแจกแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ตามหลักการคำนวณของ Yamane (1973, PP.727-728) ที่ใช้ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (ในการวิจัยค้างนี้ กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

จากการคำนวณตามสูตรของยามานะ (Yamane) กลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในการศึกษาวิจัย คือ 237.56 คน สำหรับการศึกษาค้างในค้างนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการคำนวณ ผู้วิจัยจึงขอกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่าที่คำนวณได้

### 1.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยค้างนี้เป็นการวิจัยโดยการสำรวจ (Survey) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ และให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับโดยนำมาใส่กล่องที่จัดไว้ให้ในที่เฉพาะ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่เปิดเผยเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว

จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากแบบสอบถาม นำมารวบรวมตรวจสอบความถูกต้องเฉพาะข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์เท่านั้นที่ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และแปลผลของข้อมูลต่อไป

### 1.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำแบบสอบถามที่ร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการ

แก้ไขปรับปรุงเพื่อให้อ่านเข้าใจง่ายและชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

#### 1.4 ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) โดยใช้มาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และมาตราเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วมและ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) โดยคำถามมีลักษณะการวัดระดับตัวแปรแบบช่วงมาตรา (Interval scale) หรือเรียกว่ามาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับในแบบสอบถาม ประยุกต์ใช้ตามแบบของ ลิกเคิร์ต สเกล (Likert's scale) ในการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้วยคะแนน 5-1 ตามลำดับ ซึ่งคำถามที่อยู่ในรูปประโยคบอกเล่าในเชิงบวกกำหนดให้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วย

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) โดย คำถามมีลักษณะการวัดระดับตัวแปรแบบช่วงมาตรา (Interval scale) หรือเรียกว่ามาตราส่วน ประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับในแบบสอบถาม ประยุกต์ใช้ตามแบบของลิคเคิร์ต สเกล (Likert's scale) ในการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้วยคะแนน 5-1 ตามลำดับ ซึ่งคำถามที่อยู่ในรูปประโยคบอกเล่าในเชิงบวกกำหนดให้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชา กิจ ซึ่งประกอบด้วย การมีสุขภาพที่ดี การมีน้ำใจงาม การผ่อนคลาย การหาความรู้ การมีคุณธรรม การรู้จักใช้เงินเป็น การมีครอบครัวที่ดี และการมีสังคมที่ดี ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบ เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) โดยคำถามมีลักษณะการวัดระดับตัวแปรแบบช่วงมาตรา (Interval scale) หรือเรียกว่ามาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับใน แบบสอบถาม ประยุกต์ใช้ตามแบบของลิคเคิร์ต สเกล (Likert's scale) ในการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้วยคะแนน 5-1 ตามลำดับ ซึ่งคำถามที่อยู่ในรูปประโยคบอกเล่าใน เชิงบวกกำหนดให้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 1.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือเชิง ปริมาณ ดังนี้

1.5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และการตรวจสอบ ความ เที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม โดยวิธีนำไปสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 3 คน รวมถึง โครงสร้างของชุดคำถามที่ใช้วัดตัวแปรต่าง ๆ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความชัดเจน เข้าใจง่ายและครอบคลุมองค์ประกอบของตัวแปรอย่างครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งในการยอมรับของการหาค่าความสอดคล้องของงานเอกสารวิจัยส่วนบุคคลทั่วไปน่าจะไมต่ำกว่า 0.66

การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) เป็นค่าเฉลี่ยคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ โดยกำหนดว่า ถ้าข้อคำถามใดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าใช้ได้ จะให้ 1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจให้ 0 คะแนน และถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นจะให้ -1 คะแนน ซึ่งถ้าค่า IOC (คะแนนเฉลี่ย) ไมต่ำกว่า 0.66 ถือว่าคำถามนั้นใช้ได้ โดยมีสูตรการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of Concordance : IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย R = ค่าคะแนนรวมที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่า IOC นี้ สามารถกำหนดได้จากการอ้างอิงบุคคล ทั้งนี้ค่าที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนนั้นมีดังนี้

1 ข้อคำถามสอดคล้องกับงานวิจัย

0 ไม่แสดงความคิดเห็น หรือ กลาง ๆ หรือ ข้อคำถามไม่ชัดเจน แต่อาจจะใช้ได้

-1 ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับงานวิจัย

1.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของชุดคำถามที่ใช้วัดตัวแปร (Reliability of measurement) ดำเนินการนำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ได้รับการแก้ไขไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายเพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ ตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่รวบรวมได้ เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach alpha) ดังนี้

การแปลความหมายว่าค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 เท่านั้น กล่าวคือ ถ้าเครื่องมือการวัดหรือแบบสอบถามใดมีประสิทธิภาพ ผู้ตอบย่อมจะสามารถตอบคำถามที่คงที่ คะแนนจากผลสอบแต่ละครั้งก็จะคงที่ ทำให้ค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้จะใกล้เคียงกับ 1

หรือเท่ากับ 1 ในกรณีที่ไม่มี ความคลาดเคลื่อนเลยและในทางตรงกันข้าม แบบทดสอบใดที่ขาดความเที่ยง ค่าความเชื่อมั่นจะลดลงไปเรื่อย ๆ จนเข้าใกล้ 0 (ศูนย์) และถ้าค่าความเชื่อมั่นเป็น 0 แล้วย่อมชี้ให้เห็นว่า แบบทดสอบนั้น ไม่มีความเที่ยงเลย ดังนั้นแบบทดสอบที่ดี ควรมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อย 0.80

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและได้มีการปรับปรุงแก้ไขแล้วจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย (Try Out) ซึ่งไม่รวมกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 ชุด มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item analysis) และเนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบลิเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งเป็นคะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ผู้วิจัยจึงใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ซึ่งหาความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงจะต้องมีค่าระดับมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อย 0.80 จึงถือได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ และ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 แสดงผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ

ผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ	Cronbach's Alpha
1. วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน มีความหลากหลาย และช่วยให้ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานที่ดีได้	.945
2. วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	.946
3. หากต้องเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมองค์กร ท่านสนใจย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นในองค์กรนี้ มากกว่าการลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่น	.946
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน ที่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติได้	.944
5. วัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้าพเจ้ามีความสำคัญ และ ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร	.946
6. วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านสามารถที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	.945

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ	Cronbach's Alpha
7. วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทของท่าน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน	.945
8. ท่านมีโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม งาน โครงการ ต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น ตามความสมัครใจ มากกว่าที่จะต้องทำเพราะเป็นหน้าที่	.946
9. นโยบาย ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน ช่วยให้คุณสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้	.945
10. บริษัทให้ออกาสลองทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นอาจล้มเหลวหรือก่อเป็นความผิดพลาดของการทำงานในบางครั้ง	.945
11. ท่านจะต้องทำงานตามขั้นตอนให้ครบถ้วน และถ้าหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไป งานนั้นจะต้องถูกนำกลับมาแก้ไขใหม่เสมอ	.945
12. บริษัทของท่านให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านเน้นการทำงานให้ถูกต้องมากกว่า ถูกใจ	.945
13. ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัท และพร้อมให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตาม และให้การสนับสนุนเสมอ	.944
14. ท่านมีพันธสัญญาต่อตัวเอง ที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเสมอ	.947
15. หัวหน้างานของท่าน มักจะสร้างแรงจูงใจให้ท่านรู้สึกว่าจะอยากทำงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร	.945
16. หัวหน้างานของท่าน มักให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ท่านทุกครั้ง ที่ท่านมีส่วนร่วมและผลักดันให้งาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	.944
17. งานที่ทำมีความท้าทาย ท่านต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ	.945
18. ท่านมีอำนาจ/ สามารถ หรือมีสิทธิ์ ในการตัดสินใจตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ตามนโยบายของบริษัท	.946
19. หัวหน้างานของท่าน มักจะคอยกระตุ้น และสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	.944

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ	Cronbach's Alpha
20. หัวหน้างานของท่าน ให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานสำเร็จและก้าวหน้า	.944
21. เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นของท่าน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของท่านจะแตกต่างจากคนอื่น ๆ	.945
22. ท่านมีความสุขกับการทำงานในแต่ละวัน และมีความรู้สึกที่อยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน	.946
23. ท่านได้รับโอกาสในการแต่งตั้ง/ โยกย้าย หรือ ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อยู่เสมอตามคุณสมบัติที่ท่านมี	.945
24. บริษัทของท่านมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีอยู่เสมอ เช่น การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย, มีที่ปรึกษาด้านสุขภาพ	.944
25. สถานที่ทำงานของท่าน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการจัดสรรพื้นที่สำหรับการพักผ่อน	.944
26. บริษัทของท่านมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกปี	.946
27. หัวหน้างาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ทำงาน มีการเอาใจใส่ ดูแล ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	.945
28. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	.946
29. ท่านชอบการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะต้องทำงานที่จะต้องแข่งขันกับผู้อื่น	.948
30. องค์กรของท่านมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่ท่าน	.944
31. สถานที่ทำงานของท่านกว้างขวาง เพียงพอกับจำนวนบุคลากร	.947
32. บริษัทของท่าน มีการจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อน หรือมีกิจกรรมสังสรรค์เป็นวาระ อยู่เสมอ	.944
33. ท่านจะได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก	.945

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ผลวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ	Cronbach's Alpha
34. ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่า งานนั้นจะเป็นงานใหม่ ที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน	.947
35. ท่านมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	.947
36. บริษัทของท่าน มีความเป็นบรรษัทภิบาลในสายตาของผู้ถือหุ้น คู่ค้าหรือผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องทางการเงิน	.944
37. บริษัทของท่าน เน้นการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สื่อสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อย่างตรงไป ตรงมา	.945
38. การบริหารงานในองค์กรของท่าน ส่วนใหญ่เน้นการบริหารงานที่มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่พวกพ้อง	.945
39. องค์กรของท่านให้การสนับสนุนให้ท่านมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน รวมไปถึงการออม/ การลงทุน	.945
40. ท่านสามารถจัดสรร รายได้ที่ได้รับจากการทำงาน มาใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม	.947
41. ท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การซื้อประกันชีวิต การซื้อกองทุน ฯลฯ	.946
42. ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	.946
43. เมื่อท่านมีปัญหาในงาน ครอบครัวจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับท่าน	.948
44. เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยเป็นกำลังใจให้ท่านอยู่เสมอ	.948
45. องค์กรของท่าน ยึดมั่นในการสร้างบรรยากาศที่ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญในความแตกต่างและหลากหลายในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญกับทุกคน ถึงแม้ว่าอายุ เพศ การศึกษาหรือตำแหน่งงาน แตกต่างกัน	.945
46. การทำงานทำให้ท่านมีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวและเพื่อนลดลง เช่น การไปเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน, การจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างครอบครัวและเพื่อน	.947
47. ท่านมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน สามารถที่จะพูดคุยและปรึกษาได้ทุกเรื่อง	.947
รวมค่า Cronbach's Alpha ทั้งหมด	.947



จากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ทำให้สรุปได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของข้อมูล เพราะมีค่า Cronbach's alpha โดยรวมที่ .947 ซึ่งมากกว่า 0.80 สามารถยอมรับได้ในการทำวิจัยเชิงสำรวจ ดังนั้น จึงสามารถกระจายแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวิจัยหลังจากได้รับพิจารณาอนุมัติเค้าโครงงานนิพนธ์นี้

### 1.6 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมประมวลผลทางสถิติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) เพื่อแจกแจงตัวแปรต้นและตัวแปรตาม การวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจในครั้งนี้ใช้การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS)

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางโดยจัดลำดับร้อยละจากมากไปหาน้อย

ส่วนที่ 2-4 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร, องค์ประกอบพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร โดยการใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางโดยจัดลำดับร้อยละจากมากไปหาน้อยและนำค่าเฉลี่ยไปแปรผลตามหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดเป็น 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การวัดระดับ

ระดับคะแนน

ความหมาย

ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 ..... อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 ..... อยู่ในเกณฑ์ มาก

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 ..... อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 ..... อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 ..... อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

สถิติเชิงอนุมาน (Inference analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจะนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS) โดยใช้ค่าทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ต่างกัน ซึ่งในการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยที่ส่งต่อองค์กรแห่งความสุข ทางผู้วิจัยมีการวัดระดับของตัวแปรต้น และตัวแปรตามแบบช่วงมาตรา (Interval scale) ในรูปแบบประยุกต์ใช้ Likert's scale โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ใช้ทดสอบหาค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรต้นมากกว่า 1 ตัวขึ้นไปกับตัวแปรตามตัวแปรเดียว โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% จากการทดสอบด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) เพื่อต้องการวิเคราะห์ค่า r

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ต่างกัน ซึ่งในการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยที่ส่งต่อองค์กร

แห่งความสุข ทางผู้วิจัยมีการวัดระดับของตัวแปรต้นและตัวแปรตามแบบช่วงมาตรา (Interval scale) ในรูปแบบประยุกต์ใช้ Likert's scale โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ใช้ทดสอบค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรต้นมากกว่า 1 ตัวขึ้นไปกับตัวแปรตามตัวแปรเดียว โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากการทดสอบด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการใช่วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) เพื่อต้องการวิเคราะห์ค่า  $r$

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

### 2.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เลือกกลุ่มเป้าหมายซึ่งให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Individual depth interview) โดยการใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยการเลือกสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงของบริษัทกลุ่มประชากร ในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการและกรรมการผู้จัดการ จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview)

### 2.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหาร จำนวน 10 คน นัดสัมภาษณ์ทีละคน คนละช่วงเวลาแตกต่างกัน ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีในการสัมภาษณ์และสอบถามข้อมูลเชิงลึก โดยใช้วิธีการจับบันทึก รวบรวม และให้ผู้สัมภาษณ์เซ็นรับรองเนื้อหาและข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์จะไม่มีการเปิดเผยอันส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์และแปลผลของข้อมูลต่อไป

### 2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน (Standardized Interview) มีการเตรียมแผนการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นไปตามชุดคำถามที่เตรียมการไว้ โดยการสัมภาษณ์ทีละคนใช้เวลาประมาณ 20 นาที และผู้สัมภาษณ์คนเดียว ลักษณะ

ของการสัมภาษณ์เป็นแบบเจาะลึก (In-depth interview) ซึ่งการสัมภาษณ์ลักษณะนี้จะใช้ได้กับการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ และค่านิยม

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Individual depth interview) ในช่วงการสัมภาษณ์มีการบันทึกเทปการสัมภาษณ์เป็นทางการ มีหัวข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสำรวจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัท กลุ่มประชากร พร้อมทั้งแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรบริษัทกลุ่มประชากร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ลักษณะของคำถามในการสัมภาษณ์เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-end question) ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับ องค์กรแห่งความสุข แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรบริษัทกลุ่มประชากร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างไร

## 2.4 ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

### แบบสัมภาษณ์การวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ตามแนวทางแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แต่ละประเด็นคำถาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคำตอบตามความมุ่งหมายของการวิจัย

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารบริษัทกลุ่มประชากร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ในประเด็นแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ในประเด็นองค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรบริษัทกลุ่มประชาจิจให้  
เป็นองค์กรแห่งความสุข

## 2.5 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสัมภาษณ์

ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา  
(Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน  
นำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง

## 2.6 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กระทำโดยการถอดข้อความจากเทปบันทึกที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์มาประมวลผล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัท กลุ่มประชาจิจ  
ทำงานพร้อมทั้งแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรบริษัทกลุ่มประชาจิจ ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ด้วย  
วิธีการแบบนิรนัยที่เน้นความสำคัญของการแสวงหาความรู้ โดยมีขั้นตอนในการประมวลผลและ  
วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานทางวิชาการอื่น ๆ  
ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ของแต่ละบุคคลมาดำเนินการจัดทำ  
ดัชนีข้อมูลในแต่ละเนื้อหาหรือประเด็นเดียวกันให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน
3. จัดทำข้อสรุปชั่วคราวตามกรอบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ของแต่ละบุคคล และ  
กำจัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการศึกษาแล้วดำเนินการเรียบเรียง
4. นำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์เป็นความคิดเห็นของแต่ละท่าน
5. นำข้อมูลที่ได้หาความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นของแต่ละท่าน ทำการวิเคราะห์  
ร่วมกับผลวิจัยเชิงปริมาณ
6. สร้างข้อสรุปของการวิจัย เพื่ออธิบายสมมติฐานและวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่ม ประชากร” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) คือในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวอย่างเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 250 กลุ่มตัวอย่าง มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ของบริษัทกลุ่มประชากร จำนวน 10 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลที่ได้ศึกษาจากหนังสือบทความ เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัย โดยกำหนดการวิเคราะห์ผลในการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4

ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ความเข้าใจในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ มีความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard deviation)
n	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
Sig.	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95%
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ณ ระดับความเชื่อมั่น 99%
df	แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
r	แทน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
$H_0$	แทน สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
$H_1$	แทน สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)

ในการพิสูจน์สมมติฐานวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ ซึ่งใช้สัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

Happy	หมายถึง ภาพรวมองค์กรแห่งความสุข
Culture	หมายถึง ภาพรวมแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร
Leader	หมายถึง ภาพรวมของคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Culture1	หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว
Culture2	หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ
Culture3	หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายค้ำคูณการมีส่วนร่วม
Culture4	หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ
Leader1	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Leader2	หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ

Leader3 หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา

Leader4 หมายถึง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงจำนวนร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ	ลำดับที่
เพศ	ชาย	54	21.6	2
	หญิง	196	78.4	1
อายุ	20-24 ปี	23	9.2	4
	25-30 ปี	110	44.0	1
	31-35 ปี	61	24.4	2
	36-40 ปี	37	14.8	3
	มากกว่า 40 ปี	19	7.6	5
สถานภาพ	โสด	155	62.0	1
	สมรส	90	36.0	2
	หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	5	2.0	3
การศึกษา	ปวส./ อนุปริญญา	39	15.6	2
	ปริญญาตรี	205	82.0	1
	ปริญญาโท หรือสูงกว่า	6	2.4	3
ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	160	64.0	1
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	79	31.6	2



ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ	ลำดับที่
ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับผู้จัดการ	9	3.6	3
	ที่ปรึกษา/ อื่น ๆ	2	0.8	4
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 1 ปี	41	16.4	4
	1-3 ปี	107	42.8	1
	4-6 ปี	42	16.8	3
	มากกว่า 6 ปี	50	24.0	2

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ข้อมูลตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิก

1. เพศของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิก จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ตามลำดับ

2. อายุของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิก จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวนมากที่สุด คือ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และช่วงอายุ 20-24 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปี จำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตามลำดับ

3. สถานภาพของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิก จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาได้แก่ สถานภาพสมรส จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ และสถานภาพหม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

4. การศึกษาของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิก จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากที่สุดจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 82 รองลงมาคือจบการศึกษาระดับปวส./ อนุปริญญา จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 และจบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงานของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ มีมากที่สุดจำนวน 160 คน

6. คิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมาคือตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ตำแหน่งพนักงานระดับผู้จัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และตำแหน่งงานที่ปรึกษา/ อื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 250 คน พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีมากที่สุดจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมาคือระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 และระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 ตามลำดับ

ผลการศึกษารูปได้ว่า พนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวนจำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 มีช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวนมากที่สุด คือ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44 สถานภาพโสด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 62 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากที่สุดจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 82 มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ มีมากที่สุดจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 64 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีมากที่สุดจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทที่ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

4.51-5.00 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

2.51-3.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

1.51-2.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1.00 -1.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร  
แบบการปรับตัวของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว									
1.1 วัฒนธรรมองค์กรบริษัท ของท่าน มีความหลากหลาย และช่วยให้ท่านสามารถปรับตัว ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน ที่ดีที่สุด	76 30.4%	156 62.4%	14 5.6%	4 1.6%	0 0%	4.22	0.62	มาก	2
1.2 วัฒนธรรมองค์กรบริษัท ของท่าน สนับสนุนให้ท่านมี ความคิดสร้างสรรค์ และทดลอง สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	96 38.4%	136 54.4%	15 6%	1 0.4%	2 0.8%	4.29	0.67	มาก	1
1.3 หากต้องเปลี่ยนแปลงตาม วัฒนธรรมองค์กร ท่านสนใจ ย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นใน องค์กรนี้ มากกว่าการลาออกไป ทำงานที่บริษัทอื่น	48 19.2%	111 44.4%	80 32.0%	8 3.2%	3 1.2%	3.77	0.84	มาก	3
รวม (n = 250)						4.09	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4-2 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัวอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน มีความหลากหลาย และช่วยให้ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 และ หากต้องเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมองค์กร ท่านสนใจย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นในองค์กรนี้ มากกว่าการลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่ง ผลสำเร็จ								
2.1 บริษัทของท่านมีการ กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน ที่สามารถสื่อสารให้ พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติได้	82 32.8%	148 59.2%	14 5.6%	5 2%	1 0.4%	4.22	0.67	มาก	2
2.2 วัฒนธรรมองค์กรบริษัท ข้าพเจ้ามีความสำคัญ และ ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จ ขององค์กร	87 34.8%	140 56.0%	20 8.0%	3 1.2%	0 0%	4.24	0.65	มาก	1
รวม (n = 250)						4.23	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4-3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้าพเจ้ามีความสำคัญ และส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมาคือบริษัทของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน ที่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ย 4.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร  
แบบเครือข่ายที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย เน้นการมีส่วนร่วม								
3.1 วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านสามารถที่จะ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เพื่อให้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	80 32.0%	139 55.6%	30 12.0%	1 0.4%	0 0%	4.19	0.65	มาก	1
3.2 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทของ ท่าน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึก ภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมใน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรของ ท่าน	72 28.8%	148 59.2%	27 10.8%	2 0.8%	1 0.4%	4.15	0.67	มาก	2
3.3 ท่านมีโอกาสในการเข้าร่วม กิจกรรม งาน โครงการ ต่าง ๆ ที่ บริษัทจัดขึ้น ตามความสมัครใจ มากกว่าที่จะต้องทำเพราะเป็นหน้าที่	68 27.2%	133 53.2%	44 17.6%	5 2%	0 0%	4.06	0.73	มาก	3
รวม (n = 250)						4.06	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบ  
เครือข่ายที่เน้นการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านสามารถที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ได้  
เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท  
ของท่าน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรของ  
ท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.15 และท่านมีโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม งาน โครงการ ต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น  
ตามความสมัครใจ มากกว่าที่จะต้องทำเพราะเป็นหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร  
แบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ								
4.1 นโยบาย ขั้นตอนการทำงานใน ปัจจุบัน ช่วยให้ท่านสามารถทำงาน บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้	52 20.8%	168 67.2%	26 10.4%	3 1.2%	1 0.4%	4.07	0.63	มาก	3
4.2 บริษัทให้โอกาสลงทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นอาจ ล้มเหลว หรือก่อเป็นความผิดพลาด ของการทำงานในบางครั้ง	81 32.4%	127 50.8%	34 13.6%	6 2.4%	2 0.8%	4.12	0.79	มาก	1
4.3 ท่านจะต้องทำงานตามขั้นตอน ให้ครบถ้วน และถ้าหากขาดขั้นตอน ใดขั้นตอนหนึ่งไป งานนั้นจะต้องถูก นำกลับมาแก้ไขใหม่เสมอ	70 28.0%	140 56.0%	35 14.0%	4 1.6%	1 0.4%	4.10	0.72	มาก	2
รวม (n = 250)						4.09	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4-5 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบ  
ราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 โดยเรียงลำดับจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ บริษัทให้โอกาสลงทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นอาจล้มเหลว หรือ  
ก่อเป็นความผิดพลาดของการทำงานในบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมาคือท่านจะต้องทำงานตาม  
ขั้นตอนให้ครบถ้วน และถ้าหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไป งานนั้นจะต้องถูกนำกลับมาแก้ไข  
ใหม่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และนโยบาย ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน ช่วยให้ท่านสามารถทำงาน  
บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

4.51-5.00 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

2.51-3.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

1.51-2.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1.00-1.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
1. ผู้นำเป็นต้นแบบ ประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ศรัทธา ไว้วางใจและจริยธรรมสูง									
1.1 บริษัทของท่านให้การ ส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านเน้น การทำงานให้ถูกต้อง มากกว่า ถูกใจ	100 40.0%	122 48.8%	20 8.0%	5 2.0 %	3 1.2%	4.24	0.78	มาก	1
1.2 ท่านมีความเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของ บริษัท และพร้อมให้ความ ร่วมมือ ปฏิบัติตาม และให้การ สนับสนุนเสมอ	69 27.6%	146 58.4%	34 13.6%	0 0%	1 0.4%	4.13	0.66	มาก	2
1.3 ท่านมีพันธสัญญาต่อ ตัวเอง ที่จะสร้างผลงานที่มี คุณภาพเสมอ	57 22.8%	154 61.6%	36 14.4%	0 0%	3 1.2%	4.06	0.65	มาก	3
รวม (n = 250)						4.14	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4-6 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บริษัทของท่านให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านเน้นการทำงานให้ถูกต้อง มากกว่า ถูกใจ มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมาคือท่านมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัท และพร้อมให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตาม และให้การสนับสนุนเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และท่านมีพันธสัญญาต่อตัวเอง ที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเสมอมีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของพนักงาน บริษัทกลุ่มประชากิจ

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด				
2. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ตามทั้งทางด้านคำพูดและการกระทำ โดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม									
2.1 หัวหน้างานของท่าน มักจะสร้างแรงจูงใจให้ท่าน รู้สึกว่าอยากทำงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร	66 26.4%	142 56.8%	37 14.8%	3 1.2%	2 0.8%	4.07	0.73	มาก	2
2.2 หัวหน้างานของท่าน มักให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ท่านทุกครั้ง ที่ท่านมีส่วนร่วม และผลักดันให้งาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	47 18.8%	134 53.6%	59 23.6%	7 2.8%	3 1.2%	3.86	0.79	มาก	1
2.3 งานที่ท่านมีความท้าทาย ท่านต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ	82 32.8%	130 52.0%	36 14.4%	0 0%	2 0.8%	4.17	0.69	มาก	3
รวม (n = 250)						4.03	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.03 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ท่านมีความท้าทาย ท่านต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือหัวหน้างานของท่าน มักจะสร้างแรงจูงใจ

ให้ท่านรู้สึกว่ายากทำงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.07 และหัวหน้างานของท่าน มักให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ท่านทุกครั้ง ที่ท่านมีส่วนร่วมและผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	3. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาและส่งเสริมวิธีการคิด								
3.1 ท่านมีอำนาจ / สามารถ หรือมีสิทธิ์ ในการตัดสินใจตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ตามนโยบายของบริษัท	60 24.0%	118 47.2%	67 26.8%	5 2.0%	0 0%	3.93	0.77	มาก	3
3.2 หัวหน้างานของท่าน มักจะคอยกระตุ้น และสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	82 32.8%	121 48.4%	43 17.2%	3 1.2%	1 0.4%	4.12	0.76	มาก	1
3.3 หัวหน้างานของท่าน ให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานสำเร็จและก้าวหน้า	78 31.2%	130 52.0%	36 14.4%	5 2.0%	1 0.4%	4.12	0.75	มาก	2
รวม (n = 250)						4.06	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4-8 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หัวหน้างานของท่าน มักจะคอยกระตุ้น และสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ, หัวหน้างานของท่าน ให้การสนับสนุน

เพื่อช่วยให้ท่านทำงานสำเร็จและก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมาคือท่านมีอำนาจ/ สามารถ หรือมีสิทธิ์ ในการตัดสินใจตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ตามนโยบายของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห ็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
4. ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่าง ของผู้ตามแต่ละบุคคล มีความ เข้าใจ และให้เกียรติผู้ตามเป็น รายบุคคล									
4.1 เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า งานของท่านยินดีรับฟังความ คิดเห็นของท่าน ถึงแม้ว่าความ คิดเห็นของท่านจะแตกต่างจาก คนอื่น ๆ	59 23.6%	142 56.8%	42 16.8%	4 1.6%	3 1.2%	4.00	0.76	มาก	1
4.2 ท่านมีความสุขกับการ ทำงานในแต่ละวัน และมี ความรู้สึกว่าอยากทำงานให้ดี ที่สุดทุกวัน	54 21.6%	138 55.2%	55 22.0%	2 0.8%	1 0.4%	3.97	0.71	มาก	3
4.3 ท่านได้รับโอกาสในการ แต่งตั้ง / โยกย้าย หรือได้รับ มอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อยู่ เสมอตามคุณสมบัติที่ท่านมี	57 22.8%	140 56.0%	46 18.4%	5 2.0%	2 0.8%	3.98	0.75	มาก	2
รวม (n = 250)						3.98	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4-9 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นของท่าน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของท่านจะแตกต่างจากคนอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือ ท่านได้รับโอกาสในการแต่งตั้ง/ โยกย้าย หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อยู่เสมอตามคุณสมบัติที่ท่านมี มีค่าเฉลี่ย 3.98 และท่านมีความสุขกับการทำงานในแต่ละวัน และมีความรู้สึกว่าจะอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวันมีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่ม  
ประชากริจ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากริจที่  
ตอบแบบสอบถามในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขของ  
พนักงานบริษัทกลุ่มประชากริจ จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

4.51-5.00 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

2.51-3.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

1.51-2.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1.00-1.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมี  
 สุขภาพที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ	
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
								น	
1. การมีสุขภาพที่ดี									
1.1 บริษัทของท่านมีนโยบาย ในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีอยู่ เสมอ เช่น การจัดให้มีสถานที่ ออกกำลังกาย, มีที่ปรึกษาด้าน สุขภาพ	39 15.6%	128 51.2%	63 25.2%	11 4.4%	9 3.6%	3.71	0.91	มาก	2
1.2 สถานที่ทำงานของท่าน มี บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ที่ดี และมีการจัดสรรพื้นที่ สำหรับการพักผ่อน	51 20.4%	113 45.2%	68 27.2%	10 4.0%	8 3.2%	3.76	0.93	มาก	1
1.3 บริษัทของท่านมีการตรวจ สุขภาพประจำปีให้กับ พนักงานทุกปี	48 19.2%	89 35.6%	60 24%	30 12%	23 9.2%	3.44	1.19	ปาน กลาง	3
รวม (n = 250)						3.63	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4-10 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการมีสุขภาพที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานที่ทำงานของท่าน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการจัดสรรพื้นที่สำหรับการพักผ่อน มีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมาคือบริษัทของท่านมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีอยู่เสมอ เช่น การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย, มีที่ปรึกษาด้านสุขภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.71 และบริษัทของท่านมีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกปี มีค่าเฉลี่ย 3.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีน้ำใจงามของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	2. การมีน้ำใจงาม								
2.1 หัวหน้างาน รวมถึงเพื่อ ร่วมงานทุกคนที่ทำงาน มี การเอาใจใส่ ดูแล ให้ความ ช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	76 30.4%	128 51.2%	40 16%	5 2.0%	1 0.4%	4.0 9	0.76	มาก	3
2.2 เมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงาน ท่านมักจะได้รับ ความช่วยเหลือ และ คำแนะนำจากหัวหน้าและ เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	79 31.6%	141 56.4%	28 11.2%	1 0.4%	1 0.4%	4.1 8	0.67	มาก	2
2.3 ท่านชอบการทำงานเป็น ทีม มากกว่าที่จะต้องทำงาน ที่จะต้องแข่งขันกับผู้อื่น	130 52%	108 43.2%	12 4.8%	0 0%	0 0%	4.4 7	0.59	มาก	1
รวม (n = 250)						4.2 5	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4-11 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการมีน้ำใจงาม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.25 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านชอบการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะต้องทำงานที่จะต้องแข่งขันกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.47 รองลงมาคือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.18 และหัวหน้างานรวมถึงเพื่อร่วมงานทุกคนที่ทำงาน มีการเอาใจใส่ ดูแล ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการผ่อนคลายของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	3. การผ่อนคลาย								
3.1 องค์กรของท่านมี การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการ ทำงานที่ดีให้แก่ท่าน	63 25.2%	143 57.2%	42 16.8%	2 0.8%	0 0%	4.07	0.67	มาก	1
3.2 สถานที่ทำงานของ ท่านกว้างขวาง เพียงพอ กับจำนวนบุคลากร	57 22.8%	112 44.8%	61 24.4%	16 6.4%	4 1.6%	3.81	0.92	มาก	3
3.3 บริษัทของท่าน มี การจัดกิจกรรม เพื่อให้ พนักงานได้พักผ่อน หรือ มีกิจกรรมสร้างสรรค์เป็น วาระ อยู่เสมอ	64 25.6%	130 52.0%	41 16.4%	11 4.4%	4 1.6%	3.96	0.86	มาก	2
รวม (n = 250)						3.94	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4-12 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการผ่อนคลายอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรของท่านมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่ท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือบริษัทของท่าน มีการจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อน หรือมีกิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นวาระ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.96 และ สถานที่ทำงานของท่านกว้างขวาง เพียงพอกับจำนวนบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้าน  
การหาความรู้ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	4. การหาความรู้								
4.1 ท่านจะได้รับ โอกาสในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่การ เรียนรู้ด้วยตนเองและ การศึกษา เรียนรู้สิ่ง ใหม่จากภายนอก	85 34.0%	136 54.4%	26 10.4%	1 0.4%	2 0.8%	4.20	0.7	มาก	1
4.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจ ในงานที่ได้รับ มอบหมาย แม้ว่า งาน นั้นจะเป็นงานใหม่ที่ ท่านไม่เคยทำมาก่อน	57 22.8%	155 62%	35 14%	2 0.8%	1 0.4%	4.06	0.66	มาก	2
4.3 ท่านมีความรู้สึก ว่างานที่ทำความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	32 12.8%	53 21.2%	76 30.4%	74 29.6%	15 6.0%	3.05	1.12	ปานกลาง	3
รวม (n = 250)						3.77	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4-13 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุข  
ด้านการหาความรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ท่านจะได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่การเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษา เรียนรู้  
สิ่งใหม่จากภายนอก มีค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมาคือท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่า  
งานนั้นจะเป็นงานใหม่ที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน มีค่าเฉลี่ย 4.06 และท่านมีความรู้สึก  
ว่างานที่ทำความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ มีค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีคุณธรรมของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	5. การมีคุณธรรม								
5.1 บริษัทของท่าน มี ความเป็นบรรษัทภิบาลใน สายตาของผู้ถือหุ้น คู่ค้า หรือผู้ที่มีผลประโยชน์ เกี่ยวข้องทางการเงิน	46 18.4%	140 56%	52 20.8%	7 2.8%	5 2.0%	3.82	0.82	มาก	3
5.2 บริษัทของท่าน เน้น การทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สื่อสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อย่าง ตรงไป ตรงมา	116 46.4%	101 40.4%	30 12.0%	0 0%	3 1.2%	4.31	0.77	มาก	1
5.3 การบริหารงานใน องค์กรของท่าน ส่วนใหญ่ เน้นการบริหารงานที่มี ความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ พวกพ้อง	78 31.2%	126 50.4%	42 16.8%	2 0.8%	2 0.8%	4.10	0.76	มาก	2
รวม (n = 250)						4.09	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการมีคุณธรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บริษัทของท่าน เน้นการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สื่อสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นอย่างตรงไป ตรงมา มีค่าเฉลี่ย 4.31 รองลงมาคือการบริหารงานในองค์กรของท่าน ส่วนใหญ่เน้นการบริหารงานที่มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่พวกพ้อง มีค่าเฉลี่ย 4.10 และบริษัทของท่าน มีความเป็นบรรษัทภิบาลในสายตาของผู้ถือหุ้น คู่ค้าหรือผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องทางการเงิน มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้าน การรู้จักใช้เงินเป็นของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ	
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	6. การรู้จักใช้เงินเป็น								
6.1 องค์กรของท่านให้ การสนับสนุนให้ท่านมี การวางแผนการใช้เงิน รวมไปถึงการออม/ การ ลงทุน	108 43.2%	113 45.2%	21 8.4%	3 1.2%	5 2.0%	4.26	0.82	มาก	1
6.2 ท่านสามารถจัดสรร รายได้ที่ได้รับจากการ ทำงาน มาใช้จ่ายได้อย่าง เหมาะสม	47 18.8%	129 51.5%	68 27.2%	5 2.0%	1 0.4%	3.86	0.77	มาก	2
6.3 ท่านมีการวางแผน เพื่อรองรับความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การซื้อประกันชีวิต การซื้อกองทุน ฯลฯ	46 18.4%	129 51.6%	63 25.2%	12 4.8%	0 0%	3.84	0.78	มาก	3
รวม (n = 250)						3.99	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4-15 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุข ด้านการรู้จักใช้เงิน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.99 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรของท่านให้การสนับสนุนให้ท่านมีการวางแผนการใช้เงิน รวมไปถึงการออม/ การลงทุน มีค่าเฉลี่ย 4.26 รองลงมาคือท่านสามารถจัดสรรรายได้ที่ได้รับจากการทำงานมาใช้จ่ายได้อย่าง เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.86 และท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การซื้อประกันชีวิต การซื้อกองทุน ฯลฯ มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมีครอบครัวที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
	7. การมีครอบครัวที่ดี								
7.1 ท่านสามารถรักษา สมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ส่วนตัวได้อย่าง เหมาะสม	38 15.2%	135 54.0%	60 24.0%	16 6.4%	1 0.4%	3.77	0.80	มาก	3
7.2 เมื่อท่านมีปัญหาใน งาน ครอบครัวจะเป็นที่ ปรึกษาที่ดีให้กับท่าน	67 26.8%	119 47.6%	48 19.2%	12 4.8%	4 1.6%	3.93	0.89	มาก	2
7.3 เมื่อท่านประสบ ปัญหาในการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะ คอยเป็นกำลังใจให้ท่าน อยู่เสมอ	78 31.2%	128 51.2%	34 13.6%	9 3.6%	1 0.4%	4.09	0.79	มาก	1
รวม (n = 250)						3.93	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-16 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการมีครอบครัวที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะคอยเป็นกำลังใจให้ท่านอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมาคือเมื่อท่านมีปัญหาในงาน ครอบครัวจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.93 และท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลองค์กรแห่งความสุขด้านการมี  
 สังคมที่ดีของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด				
8. การมีสังคมที่ดี									
8.1 องค์กรของท่าน ยึดมั่นในการสร้าง บรรยากาศที่ให้การยอมรับ ให้ความ เคารพในความแตกต่างและหลากหลาย ในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับทุกคน ถึงแม้ว่าอายุ เพศ การศึกษาหรือ ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน	86 34.4%	135 54.0%	27 10.8%	2 0.8%	0 0%	4.22	0.66	มาก	1
8.2 การทำงานทำให้ท่านมีเวลาในการ ทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวและ เพื่อน ลดลง เช่น การไปเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน, การจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่าง ครอบครัวและเพื่อน	48 19.2%	123 49.2%	60 24.0%	18 7.2%	1 0.4%	3.80	0.85	มาก	3
8.3 ท่านมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน สามารถที่จะพูดคุยและปรึกษาได้ทุก เรื่อง	58 23.2%	121 48.4%	55 22.0%	13 5.2%	3 1.2%	3.87	0.87	มาก	2
รวม (n = 250)						3.96	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4-17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขด้านการมีสังคมที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรของ ท่าน ยึดมั่นในการสร้างบรรยากาศที่ให้การยอมรับ ให้ความเคารพในความแตกต่างและหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับทุกคน ถึงแม้ว่าอายุ เพศ การศึกษาหรือตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 4.22 รองลงมาคือท่านมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน สามารถที่จะพูดคุยและปรึกษาได้ทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.87 และการทำงานทำให้ท่านมีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวและ เพื่อนลดลง เช่น การไปเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน, การจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างครอบครัวและเพื่อนมีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ

### ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุข โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ในการทดสอบหาค่าความสัมพันธ์เชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรต้นมากกว่า 1 ตัวขึ้นไปกับตัวแปรตามตัวเดียว โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ก็ต่อเมื่อค่า Sig. ซึ่งน้อยกว่า 0.05

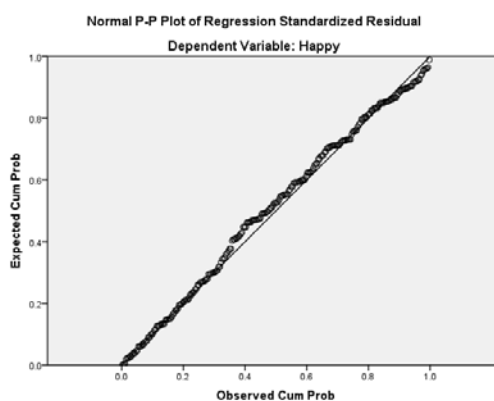
ทางผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ดังนี้

#### 1. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

1.1 ตัวแปรอยู่ในระดับตัวแปรต่อเนื่อง คือ ตัวแปรที่คำนวณได้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่ในระดับช่วงมาตรา (Interval scale) ทางผู้วิจัยมีการวัดระดับของตัวแปรต้นและตัวแปรตามแบบช่วงมาตรา (Interval scale) ในรูปแบบประยุกต์ใช้ Likert's scale โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ทำการวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.947 และค่าความตรง (Validity) ซึ่งได้ค่าในการยอมรับของการหาค่าความสอดคล้องของงานวิจัยนี้เท่ากับ 0.89

#### 2. ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ



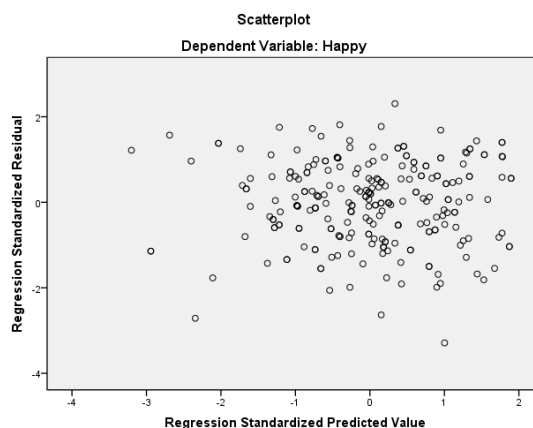
ภาพที่ 4-1 การแจกแจงของข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

จากภาพที่ 4-1 พบว่าค่าที่ได้ต้องมีการกระจายตัวอยู่ในแนวเส้นตรง แสดงว่ามี การแจกแจงแบบปกติ

### 3. คุณสมบัติของความคลาดเคลื่อน

#### 3.1 ค่าความแปรปรวนคงที่



ภาพที่ 4-2 ความแปรปรวนของข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

จากภาพที่ 4-2 พบว่าความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนกระจายตัวของข้อมูลอยู่รอบ ๆ ค่าศูนย์ แสดงว่าความแปรปรวนคงที่

3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Durbin-watson ทดสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 2.017 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 แสดงว่าตัวแปรนั้น ไม่มีปัญหาความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No autocorrelation)

4. การทดสอบความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 0.460 , 0.514, 0.380 ,0.427, 0.459, 0.350, 0.324 และ 0.428 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 2.172, 1.947, 2.635, 2.344, 2.177, 2.854, 3.090 และ 2.337 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity)

จากผลการทดสอบตัวแปรอยู่ในเงื่อนไขซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์นี้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป และเพื่อให้เกิดความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

$H_0$ : แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

$H_1$ : แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

ตารางที่ 4-18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

(Enter Multiple Regression Analysis) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งความสุข

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.240	.206		6.032	.000**		
Culture1 (X1)	.185	.058	.218	3.161	.002**	.497	2.011
Culture2 (X2)	.109	.054	.130	1.999	.047*	.555	1.803
Culture3 (X3)	.169	.064	.200	2.651	.009**	.413	2.420
Culture4 (X4)	.193	.056	.231	3.451	.001**	.528	1.892
R							
R Square	0.650						
Adjusted R Square	0.422						
F-ratio	44.798	(0.000**)					
Durbin-Watson	2.054						

ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งความสุข (Y)

\*p-value < 0.05, \*\*p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขโดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “วัฒนธรรมองค์กร” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรนี้ได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร” และตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.650 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.422 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “องค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร” ขึ้นอยู่กับ “แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร” ร้อยละ 42.20 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.413 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.054

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 1.240 หน่วย มีค่า  $t = 6.032$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.185 ค่า  $t = 3.161$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.109 ค่า  $t = 1.999$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.169 ค่า  $t = 2.651$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.193 มีค่า  $t = 3.451$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายขององค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรได้ ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.240 + 0.185(X_1)** + 0.109(X_2)* + 0.169(X_3)** + 0.193(X_4)**$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.218(X_1)*** + 0.130(X_2)* + 0.200(X_3)** + 0.231(X_4)**$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรแห่งความสุข

$X_1$  = วัฒนธรรมแบบการปรับตัว

$X_2$  = วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ



$X_3$  = วัฒนธรรมแบบแบบเครือข่ายดีเน้นการมีส่วนร่วม

$X_4$  = วัฒนธรรมแบบแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าวัฒนธรรมแบบการปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.185, วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.109 หน่วย, วัฒนธรรมแบบเครือข่ายดีเน้นการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.169 หน่วย และวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเพิ่มขึ้น 0.193 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมแบบการปรับตัวเท่ากับ 0.218

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จเท่ากับ 0.130

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมแบบเครือข่ายดีเน้นการมีส่วนร่วม เท่ากับ 0.200

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ เท่ากับ 0.231

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ามีตัวแปรอิสระด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ และส่งผลต่อตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” จำนวน 4 ตัวแปร คือตัวแปรอิสระ “วัฒนธรรมแบบการปรับตัว , วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ , วัฒนธรรมแบบเครือข่ายดีเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ”

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมแบบการปรับตัว, วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ, วัฒนธรรมแบบเครือข่ายดีเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบมีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

สมมติฐานข้อที่ 2 องค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

$H_0$ : พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

$H_1$ : พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ

ตารางที่ 4-19 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

(Enter multiple regression analysis) ระหว่างพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งความสุข

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.090	.146		7.469	.000**		
Leader1 (X5)	.059	.044	.066	1.337	.183	.561	1.783
Leader2 (X6)	.209	.045	.273	4.657	.000**	.403	2.481
Leader3 (X7)	.102	.045	.141	2.252	.025*	.352	2.841
Leader4 (X8)	.340	.043	.443	7.877	.000**	.438	2.284
R							
R Square	0.813						
Adjusted R Square	0.661						
F-ratio	119.489	(0.000**)					
Durbin-Watson	2.004						

ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งความสุข (Y)

\*p-value < 0.05, \*\*p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุข โดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.813 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.661 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “องค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ” ขึ้นอยู่กับ “พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ร้อยละ 66.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.656 และค่า Durbin-watson เท่ากับ 2.004

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 1.090 หน่วย มีค่า t = 7.469 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.059 ค่า t = 1.337 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.183 ซึ่งมากกว่า 0.05
2. การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.209 ค่า t = 4.657 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. การกระตุ้นทางปัญญา มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.102 ค่า t = 2.252 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.025 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.340 มีค่า t = 7.877 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายขององค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจได้ ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.090 + 0.059(X_5) + 0.209(X_6)** + 0.102(X_7)* + 0.340(X_8)**$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.066(X_5) + 0.273(X_6)** + 0.141(X_7)* + 0.443(X_8)**$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรแห่งความสุข

$X_5$  = การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

$X_6$  = การสร้างแรงบันดาลใจ

$X_7$  = การกระตุ้นทางปัญญา

$X_8$  = การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.059, การสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.209 หน่วย, การกระตุ้นทางปัญญาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.102 หน่วย และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเพิ่มขึ้น 0.340 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เท่ากับ 0.066

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจเท่ากับ 0.273

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ 0.141

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเท่ากับ 0.443

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ามีตัวแปรอิสระด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ และส่งผลต่อตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” จำนวน 3 ตัวแปร คือตัวแปรอิสระ “การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล” และนำตัวแปรดังกล่าวไปทดสอบสมมติฐานอีกครั้ง โดยใช้วิธี Multiple Linear Regression

ตารางที่ 4-20 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

(Enter multiple regression analysis) ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์กรแห่งความสุข

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.183	.129		9.203	.000**		
Leader2 (X6)	.226	.043	.295	5.229	.000**	.437	2.288
Leader3 (X7)	.110	.045	.152	2.435	.016*	.358	2.797

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
Leader4 (X8)	.353	.042	.460	8.384	.000**	.461	2.167
R							
R Square	.812						
Adjusted R	.659						
Square	.654						
F-ratio	158.217 (0.000**)						
Durbin-Watson	1.989						

ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งความสุข (Y)

\*p-value < 0.05, \*\*p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-20 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขโดยใช้วิธี Enter Multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล” และตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.812 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.659 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “องค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจิจ” ขึ้นอยู่กับ “การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล” ร้อยละ 65.90 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.654 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.989

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 1.183 หน่วย มีค่า  $t = 9.203$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปรมีดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.226 ค่า  $t = 5.229$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. การกระตุ้นทางปัญญา มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.110 ค่า  $t = 2.435$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.353 มีค่า  $t = 8.384$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

สามารถแสดงสมการทำนายขององค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาจได้ ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.183 + 0.226(X_6)^{**} + 0.110(X_7)^* + 0.353(X_8)^{**}$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.295(X_6)^{**} + 0.152(X_7)^* + 0.460(X_8)^{**}$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรแห่งความสุข

$X_6$  = การสร้างแรงบันดาลใจ

$X_7$  = การกระตุ้นทางปัญญา

$X_8$  = การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าการสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.226 หน่วย, การกระตุ้นทางปัญญาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.110 หน่วย และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุขเพิ่มขึ้น 0.353 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจเท่ากับ 0.295

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ 0.152

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเท่ากับ 0.460

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ามีตัวแปรอิสระด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ และส่งผลต่อตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข” จำนวน 3 ตัวแปร คือตัวแปรอิสระ “การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล”

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่าด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 3 ด้าน คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ตารางที่ 4-21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ผลการทดสอบ
1. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	
1.1 วัฒนธรรมแบบการปรับตัว มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
1.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
1.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
1.4 วัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
2. พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	
2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ยอมรับ $H_0$
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
2.3 การกระตุ้นทางปัญญา มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$
2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร	ปฏิเสธ $H_0$

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

#### (Content analysis)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อความที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

- EXC 1 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 1
  - EXC 2 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 2
  - EXC 3 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 3
  - EXC 4 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 4
  - EXC 5 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 5
  - EXC 6 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 6
  - EXC 7 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 7
  - EXC 8 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 8
  - EXC 9 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 9
  - EXC 10 ย่อมาจาก EXECUTIVE 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง คนที่ 10
- ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง โดยมีตำแหน่งระดับผู้จัดการและกรรมการผู้จัดการ ของบริษัทกลุ่มประชากิจ จำนวน 10 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

EXC 1 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 41 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 18 ปี

EXC 2 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16 ปี

EXC 3 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 46 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 20 ปี

EXC 4 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 44 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 ปี

EXC 5 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 42 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 17 ปี

EXC 6 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16 ปี



EXC 7 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปี

EXC 8 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16 ปี

EXC 9 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 39 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 14 ปี

EXC 10 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง กรรมการบริหาร อายุ 42 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 19 ปี

ตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ด้านข้อมูลทั่วไป	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	EXC9	EXC10	รวม
1. อายุ											
35-40 ปี		✓				✓	✓		✓		4
41-45 ปี	✓			✓	✓					✓	4
46-50 ปี			✓					✓			2
2. ระดับ											
การศึกษา		✓			✓		✓	✓	✓	✓	6
ปริญญาตรี	✓		✓	✓		✓					4
ปริญญาโท											
3. ตำแหน่งงาน											
กรรมการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
ผู้จัดการ											
4. ระยะเวลาการ											
ปฏิบัติงาน											
10-15 ปี				✓			✓		✓		3
16-20 ปี	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	7

ตารางที่ 4-22 ผลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงพบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุอยู่ที่ 35-40 ปี และ 41-45 ปี

เนื่องจากองค์กรจะเน้นการให้โอกาสแก่คนรุ่นใหม่ในการเข้ามาบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหาร โดยไม่ได้มีเงื่อนไขเรื่องของอายุ หรือความอาวุโสเป็นหลัก แต่จะเน้นเรื่องของประสบการณ์การทำงานและความสามารถ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและบริหารงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ โดยสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 16-20 ปี

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

EXC 1 กล่าวว่าวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม คือการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการทำงาน และทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ จะช่วยให้พนักงานในองค์กรรู้สึกที่ไม่ถูกควบคุม มีอิสระที่จะคิด และกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็น ทำให้ทุกคนรู้สึกไม่กดดันและมีความสุขในงานที่จะทำ

EXC 2 กล่าวว่าวัฒนธรรมที่เน้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและการปรับตัว เพราะในการทำงานมีการทำหน้าที่แตกต่างกันต้องทำงานเป็นทีมและต้องอาศัยบุคคลหลายคนในการที่จะร่วมมือ ร่วมใจกัน รวมถึงพร้อมที่จะปรับตัวเข้าหากัน จึงจะช่วยให้การทำงานนั้นมีความสุข

EXC 3 กล่าวว่าหากจะเน้นความสำเร็จของการตอบจุดมุ่งหมายของธุรกิจและบุคคลที่จะต้องเอื้อระหว่างกัน ดังนั้นการปรับตัวของบุคคลและการปรับตัวของธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเพื่อให้พนักงานมีความสุข ดังนั้นทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการที่จะมีส่วนได้เสียและมีบทบาทในการที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ องค์กรก็สามารถที่จะดูแลพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีความสุข

EXC 4 วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยที่จะต้องทำงานกันเป็นทีม เรามั่นความสำเร็จโดยไม่ได้สนใจวิธีการ หากองค์กรสามารถที่จะผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถที่จะทำงานแบบมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ความสำเร็จจากผู้อื่น รวมไปถึงการพัฒนาตัวเอง เราจะเห็นการเติบโตของพนักงาน สอดรับกับการเติบโตขององค์กร ก็จะสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข

EXC 5 กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในองค์กร คือการเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยการได้รับการยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากในบางเรื่ององค์กรสามารถนำข้อเสนอแนะจากพนักงาน

มาปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นในบางครั้งความสำเร็จหลาย ๆ เรื่องก็เกิดจากความคิดเห็นของพนักงาน

EXC 6 กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำเร็จจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข เมื่อสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายแล้ว พนักงานก็ได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ ทำให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเอง ให้มีความสามารถสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หรือได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น

EXC 7 กล่าวว่าวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้บรรยากาศในการทำงานดีและพนักงานมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยโครงข่ายหน่วยงานธุรกิจย่อย ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างก็จะต้องทำงานให้สอดคล้องกัน ช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่มุ่งให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในความสำเร็จพนักงานก็จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น และก็จะทำงานอย่างมีความรู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุข

EXC 8 กล่าวว่าวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อการสร้างความสุขให้กับพนักงาน เนื่องจากงานทุกตำแหน่ง ทุกหน่วยงาน จะต้องอาศัยการทำงานของแต่ละฝ่ายเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเสนอแนะความคิดเห็น รวมไปถึงการร่วมมือร่วมใจกัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพราะฉะนั้น การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในงานต่าง ๆ ทำให้พนักงานเราได้มีส่วนร่วมและเกิดความภาคภูมิใจ

EXC 9 กล่าวว่าการเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นอิสระ เนื่องจากความเป็นอิสระก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

EXC 10 กล่าวว่า การเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นอิสระ โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีอิสระในการที่จะเข้าไปร่วมทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงาน โดยให้ความร่วมมือ รวมถึงการนำเสนอแนวคิดในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่มี											
ผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่ม ประชาจิก	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	EXC9	EXC10	รวม
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบการมีส่วนร่วม ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการทำงาน และทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นอิสระ	✓				✓				✓	✓	4
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในแง่ของการแข่งขันทางธุรกิจและการทำงานในองค์กร		✓					✓	✓			3
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบการมีส่วนร่วมในการที่จะมีส่วนได้ส่วนเสียและมีบทบาทในการที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจองค์กรก็สามารถที่จะดูแลพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีความสุข				✓							1
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จโดยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน				✓		✓					2

จากตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
สรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรแบบการมีส่วนร่วม ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อ  
เป้าหมายในการทำงาน และทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ได้  
อย่างเป็นอิสระ พบว่า พนักงานจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานที่ตัวเองได้มีส่วนร่วมในการ  
แสดงความคิดเห็นและออกแบบการทำงานด้วยตนเอง โดยที่ฝ่ายบริหาร ไม่ต้องเข้าไปยุ่งและ  
ควบคุมมากเกินไป แต่ใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายให้กับพนักงานจากนั้นก็ให้อิสระในการที่จะ  
กำหนดวิธีปฏิบัติงานเอง รวมถึงมีการกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน  
เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานที่เขารับผิดชอบ และเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุ  
เป้าหมายได้ พนักงานก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าและมีแรงบันดาลใจในการ  
ทำงานที่จะทำงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับ  
สถานการณ์ทั้งในแง่ของการแข่งขันทางธุรกิจและการทำงานในองค์กรพบว่าในการทำงานมีการ  
ทำหน้าที่แตกต่างกันต้องมีการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจกัน จากหน่วยงาน  
หลายฝ่าย หลายแผนก ดังนั้นเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดีพนักงานจำเป็นจะต้องมี  
การปรับตัวเข้าหากันโดยที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน เมื่อทุกคนได้เข้าใจถึงเป้าหมายและ  
จุดมุ่งหมายของงานที่ต้องปฏิบัติแล้วพนักงานก็จะสามารถให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงาน  
โดยที่แต่ละคนสามารถตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงการส่งมอบ  
ผลงานที่ดีให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้องและองค์กร ด้วยลักษณะของการทำงานที่สอดคล้องกันของ  
แต่ละแผนกฝ่ายบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีของคนในองค์กรส่งผลให้พนักงานสามารถที่จะ  
ทำงานได้อย่างมีความสุข

วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วมในการที่จะมีส่วนได้ส่วนเสียและ  
มีบทบาทในการที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ  
องค์กรก็สามารถที่จะดูแลพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีความสุขพบว่า การที่พนักงานในองค์กรได้  
มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่กำหนดนโยบาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานที่เกิดจากการ  
เสนอแนะของพนักงานเองจะทำให้เกิดการยอมรับในการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น รวมไปถึง  
การที่พนักงานได้มีโอกาสกำหนดเงินรางวัล ค่าตอบแทน รวมถึงระบบความรับผิดชอบต่อผลงาน  
ของตนเอง เมื่อสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายพนักงานก็ได้รับเงินรางวัลหรือค่าตอบแทน  
ไปพร้อมกับความสำเร็จขององค์กร ในทางกลับกันหากผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด  
เอาไว้พนักงานก็จะพยายามค้นหาหนทางและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการระดมความคิดเห็น

จากหลาย ๆ ฝ่าย และเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรไม่ใช่เพียงแค่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย แต่ยังหมายถึง การที่มีส่วนร่วมในการที่จะกำหนดค่าตอบแทนให้กับตนเองได้อีกด้วย ทำให้พนักงานเอง มีความรู้สึกพึงพอใจ เกิดความภาคภูมิใจในมุมมองของการเป็นผู้ให้และผู้รับ

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จโดยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การทำงาน ที่ชัดเจนพบว่า การที่องค์กรสามารถที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นั้นหมายถึงการที่องค์กรมีความมั่นคงและสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานในองค์กรได้รับการดูแลเอาใจใส่ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและการดูแลสวัสดิการ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้เหมาะสม ทำให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเอง ให้มีความสามารถสอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร

ส่วนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ดังนี้

EXC 1 กล่าวว่าการทำงานให้มีความสุขส่วนหนึ่งเกิดจากบรรยากาศที่ผู้นำทีมช่วยกันสร้างถ้าผู้นำทีมมีภาวะของการเป็นผู้นำที่คอยกระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐานผลงาน คอยให้คำแนะนำในการทำงานเวลาที่มีปัญหา และในขณะที่เดียวกัน ก็คอยกระตุ้นให้พนักงานรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง หรือศึกษา ค้นหาวิธีการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตในงานให้ การสนับสนุนโดยไม่ปิดกั้นก็จะทำให้พนักงานรู้สึกทำงานแล้วมีความสุข สนุกกับงาน

EXC 2 กล่าวว่าการที่ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญาจะส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความคิดของตัวเอง รวมถึงการมีอิสระและมีแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จ ให้อิสระทางความคิดทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อและไม่รู้สึกหมดคุณค่าจากการทำงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียวแต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าและมีส่วนสำคัญในการที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อมาปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา

EXC 3 กล่าวว่าการที่ผู้นำคือการนำคนให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจ ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นการนำด้วยภาวะผู้นำในกลุ่มประชาภิจฯ ต้องการที่จะใช้คนทำงานด้วยแรงบันดาลใจ เมื่อพนักงานเกิดแรงบันดาลใจ พนักงานก็จะทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการทำงาน โดยบริษัท กลุ่มประชาภิจฯ ให้ความอิสระทางความคิดและให้งบประมาณในการทดลองทำสิ่งใหม่ ซึ่งความเป็นอิสระนี้เองจะช่วยส่งเสริมความสุขให้กับพนักงาน

EXC 4 กล่าวว่า การที่ผู้นำให้พนักงาน ได้มีอิสระทางความคิดในการทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้พนักงาน ได้ดึงความคิด ความปรารถนา อุดมการณ์และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ออกมาได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากทำงาน อย่างสร้างผลงาน และก็มี ความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตัวเอง ได้คิดและลงมือทำตามสิ่งที่ตัวเอง ได้คิด เป็นเจ้าของชิ้นงาน มีความสุข และมีแรงบันดาลใจในการที่จะสร้างสิ่งอื่น ๆ ต่อไปได้อีก องค์กรแห่งการทดลอง ไม่มีผิดมีถูก ทำตามสิ่งที่เราสร้างสรรค์ทำให้เรามีความสุข ไม่ว่าสิ่งนั้นจะสำเร็จหรือไม่ โดยไม่มีบทลงโทษ สำหรับเรื่องนี้ มีแต่เรื่องของความรับผิดชอบต่อผลที่เราลงมือทำ

EXC 5 กล่าวว่าภาวะของผู้นำที่มีคุณสมบัติของการยอมรับความแตกต่างในตัวบุคคล เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน รวมไปถึงข้อจำกัดในการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำ จำเป็นจะต้องหาความสมดุลระหว่างพนักงานและองค์กรการเข้าใจถึงจิตใจของพนักงาน ว่าพนักงานมีความต้องการอย่างไร ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรกับพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานเข้าใจจุดหมาย เห็นถึงประโยชน์ก็จะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองทำให้พนักงานอยู่ด้วยความไม่อึดอัดใจ และมีความสุขที่จะทำงานในองค์กรนี้

EXC 6 กล่าวว่า การนำที่ดีคือการนำโดยสร้างแรงบันดาลใจ ให้อิสระทั้งในด้านความคิด และการกระทำ รวมถึงชี้ให้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำโดยการคิดและไตร่ตรองเองจะเกิดคุณค่ามากกว่า การที่จะต้องทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว

EXC 7 กล่าวว่า การที่ผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถโน้มน้าวชี้แนะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานไม่ว่าจะเกิดความสำเร็จหรือเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานก็ไม่ใช่อุปสรรคและพร้อมจะปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาใหม่ได้เสมอ หากพนักงานมีความเข้าใจแบบนี้แล้ว ก็จะส่งเสริมระดับความสุขในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

EXC 8 กล่าวว่า ผู้นำที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กันพนักงานในองค์กร แรงบันดาลใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ พนักงานเราตระหนักในเรื่องของผลงาน พนักงานทุกคน ของเราจะมีการทำงานที่อิสระต่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานสำเร็จด้วยคุณภาพ

EXC 9 กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีส่วนในการช่วยเสริมสร้างให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีความสุข โดยที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงาน โดยที่ผู้นำทีมเองจะต้องมีส่วนในการกระตุ้นอย่างมาก คอยให้การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่น

EXC 10 กล่าวว่า การทำงานที่จะต้องเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยไม่ได้แบ่งแยกชนชั้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือ ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน มี

ความเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละฝ่ายโดยที่ไม่ขัดแย้งซึ่งความต้องการนั้นสอดคล้องกลมกลืนกัน  
กันเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ  
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ											
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มี	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	EXC9	EXC10	รวม
ผลต่อองค์กรแห่งความสุขของ											
พนักงานบริษัทประชาภิ											
1. ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา											
กระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐาน	✓	✓		✓							3
ของผลงาน ให้อิสระทางความคิด											
2. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้											
พนักงานรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็ม											
ประสิทธิภาพ อยากทำงานด้วยความ			✓			✓	✓	✓	✓		5
เต็มใจ สนับสนุนให้เกิดความคิด											
สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ											
3. ผู้นำที่ให้การยอมรับความ											
แตกต่างระหว่างตัวบุคคล เข้าใจถึง											
ความต้องการของพนักงานและทำ						✓				✓	2
หน้าที่เป็นผู้เชื่อมความสมดุล											
ระหว่างพนักงานและองค์กร ทำให้											
ทั้ง 2 ฝ่ายไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนด											

จากตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ  
4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา กระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐานของผลงาน ให้อิสระทาง  
ความคิด พบว่าการที่ผู้นำให้คอยกระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐานผลงานของตัวเองและทีม โดย  
ให้อิสระในการที่จะคิดและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตัวเอง และผู้นำเพียงแต่ทำหน้าที่ใน  
การเป็นผู้ให้คำปรึกษาเวลาที่มีปัญหา ในขณะที่เดียวกันก็คอยกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการแก้ไข



ปัญหาด้วยตัวเอง ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิด มีอิสระทางความคิดแบบเปิดกว้าง ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อแต่จะรู้สึกว่าคุณค่าและมีส่วนสำคัญในการที่จะคิดสิ่งใหม่ รวมถึงพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ด้วยลักษณะการนำแบบนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความไม่รู้สึกกดดันและมีความสุขในการทำงานในองค์กร

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยากรทำงานด้วยความเต็มใจ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ พบว่า การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีส่วนสำคัญต่อในการที่จะคิดสิ่งใหม่เพื่อนำมาพัฒนางานพัฒนาองค์กรทำให้รู้สึกว่าไม่ได้ทำงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว การได้อิสระทางความคิดและการได้รับงบประมาณสนับสนุนในการทดลองสิ่งใหม่ ซึ่งความเป็นอิสระนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข รู้สึกสนุกกับการทำงาน สนุกกับการทดลองสิ่งใหม่ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากทำงาน อย่างสร้างผลงานและมีความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตัวเองได้คิดและลงมือทำไม่ว่าสิ่งนั้นจะสำเร็จหรือไม่

ผู้นำที่ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างตัวบุคคล เข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน และทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดพบว่า การที่พนักงานในองค์กรมีพื้นฐานที่แตกต่างกันไม่ว่าจะด้วยเพศ อายุ เชื้อชาติหรือศาสนา แต่เมื่อต้องทำงานร่วมกันจะได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกหรือไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง มีความเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละฝ่ายและผู้นำมีหน้าที่ในการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดี จะทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุข

ส่วนที่ 9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข สามารถสรุปได้ดังนี้

EXC 1 กล่าวว่างค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมในการที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อละลายพฤติกรรมและจัดหากิจกรรมดี ๆ ให้พนักงานทำร่วมกัน ทั้งในเรื่องของกิจกรรมการสานสัมพันธ์และกิจกรรมการทำงาน เน้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีอิสระ มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานจากสมาชิกกันเองและให้กำหนดระบบความรับผิดชอบต่อผลเอง

EXC 2 กล่าวว่างค์กรควรส่งเสริมนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานโดยค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และให้รางวัลกับผู้ที่สามารถสร้างผลงาน

เพื่อให้เป็นตัวอย่างให้กับพนักงานได้เกิดแรงบันดาลใจ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนหนึ่งเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ไม่ใช่เพียงแค่เป็นพนักงานในองค์กรอย่างเดียว

EXC 3 กล่าวว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความเรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน เพื่อให้การทำงานมีความยืดหยุ่น การที่องค์กรมีโครงสร้างที่เรียบง่าย ยกเลิกสายการบังคับบัญชาและการสั่งการจากหัวหน้า เปลี่ยนเป็นการให้อิสระแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในเป้าหมายเปรียบเสมือนเป็นเจ้าของงาน โดยพนักงานมีอิสระในการคิดและตัดสินใจและกำหนดความรับผิดชอบต่อผลเอง ไม่ยึดกฎระเบียบมากจนเกินไป

EXC 4 กล่าวว่า องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีเสรีภาพในการปกครองตนเอง โดยแต่ละทีมมีการทำงานเป็นทีม กำหนดกติกาในการอยู่ร่วมกัน ภายใต้เงื่อนไขที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมาเองโดยไม่ขัดต่อวัฒนธรรมและปรัชญาขององค์กร จะทำให้สมาชิกรู้สึกอิสระ ทำงานด้วยบรรยากาศที่ยืดหยุ่น ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป

EXC 5 กล่าวว่ายกเลิกกฎระเบียบที่ทำแล้วไม่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เช่นการกำหนดคบทลงโทษที่มีมากเกินไป ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นและกำหนดความรับผิดชอบเองในสิ่งที่มองว่าไม่เหมาะสม จัดให้มีระบบการรับข้อเสนอแนะจากพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน รวมถึงมีวาระในการทบทวนข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การอยู่ร่วมกันราบรื่นขึ้น

EXC 6 กล่าวว่าให้ความเป็นอิสระ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ จัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้บรรยากาศการทำงานในองค์กรดีขึ้น เช่น กำหนดวันทำกิจกรรมสังสรรค์ หรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ หรือการจัดตั้งเป็นโครงการ ชมรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้เลือกทำในสิ่งที่สนใจเป็นพิเศษเพื่อเป็นการผ่อนคลาย หลังจากการทำงานมาตลอดทั้งสัปดาห์

EXC 7 กล่าวว่าองค์กรควรจัดให้มีการอบรมภาวะผู้นำให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง บรรจุก้าวเข้าเป็นหลักสูตรประจำในการฝึกอบรม เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญในการที่จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรกับพนักงาน ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องสามารถนำนโยบายที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยที่พนักงานเองต้องเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของคนในองค์กรถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก พนักงานในทุกระดับควรมีภาวะผู้นำในตนเองที่แตกต่างกันไป แต่จะต้องสามารถนำมาใช้ในงานและขับเคลื่อนพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

EXC 8 กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยการแนวทางให้สอดคล้องกันระหว่างองค์กรกับพนักงานคือการให้พนักงานในองค์กรสามารถที่จะปกครองตนเอง บริหารงานด้วยตนเองโดยไม่มีใครสั่งการและสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์ได้ด้วยตนเองและให้ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำซึ่งจะนำมาด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ สอดรับกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

EXC 9 กล่าวว่าเน้นการทำงานที่ให้นักงานรับผิดชอบต่อผลเอง หมายถึงสิ่งที่พนักงานกำหนดทั้งในเรื่องของเป้าหมายการทำงานและวิธีการ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายให้ในภาพกว้างโดยไม่ได้สนใจวิธีการ ดังนั้นองค์กรจะเห็นแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พนักงานเองก็จะมีความรู้สึกรักสนุกกับการทำงานและการคิดสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา

EXC 10 กล่าวว่าการยกเลิกระบบคำสั่งแต่ให้นักงานได้มีอิสระที่จะคิดและตัดสินใจกันเอง เน้นการทำงานเป็นทีมผลงานที่ออกมาไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ร่วมรับผิดชอบกันเป็นทีม โดยการทำงานนั้นจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการลงมือทำ หัวหน้าทีมมีหน้าที่กำหนดทิศทางในการทำงานและบริหารการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย มีภาวะผู้นำที่คอยช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากรกิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากรกิจให้ เป็นองค์กรแห่งความสุข	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	EXC9	EXC10	รวม
1. การส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหา นวัตกรรมใหม่ๆ และการให้รางวัลกับผู้ที่ สร้างผลงาน		✓						✓	✓		3
2. การจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความ เรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิด ความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานเสมือนเป็นเจ้าของ			✓							✓	2
3. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพใน การปกครองตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบ มากเกินไปเปิดรับข้อเสนอแนะจาก พนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงกฎระเบียบ ต่างๆ ในองค์กร				✓	✓						2

## ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาภิให้ เป็นองค์กรแห่งความสุข	EXC1	EXC2	EXC3	EXC4	EXC5	EXC6	EXC7	EXC8	EXC9	EXC10	รวม
4. การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างคน ในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี	✓					✓	✓				3

จากตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา  
บริษัทกลุ่มประชาภิให้เป็นองค์กรแห่งความสุข สรุปได้ดังนี้

การส่งเสริม นโยบายที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรม  
ใหม่ ๆ และการให้รางวัลกับผู้สร้างผลงานพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกเกิดแรงบันดาลใจ  
ในการทำงานเมื่อเขาทำงานได้สำเร็จแล้วองค์กรให้การชื่นชม ยอมรับในความสามารถ รวมถึง  
การให้รางวัลสำหรับผู้สร้างผลงาน ทั้งในแง่ของการให้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและ  
ค่าตอบแทน ทำให้พนักงานอยากปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน  
ให้กับองค์กร

การจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความเรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความ  
ยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเสมือน  
เป็นเจ้าของพบว่า การที่องค์กรยกเลิกสายการบังคับบัญชาและการสั่งการจากหัวหน้าเปลี่ยนเป็น  
การให้อิสระแก่พนักงานในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบใน  
งานด้วยตนเอง ให้อำนาจในการตัดสินใจทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ลดขั้นตอนของ  
การพิจารณา การขออนุมัติ ซึ่งพนักงานสามารถตัดสินใจได้เองจากประสบการณ์ จากความรู้  
ความสามารถ ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยกย่องและปฏิบัติเสมือนเป็นเจ้าของกิจการเอง จึง  
ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและผลงานที่ต้องรับผิดชอบ

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการปกครองตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบมาก  
เกินไป เปิดรับข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กรพบว่า การ  
ที่องค์กรมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด ไม่มีความเป็นเสรีภาพ  
ในการดำเนินชีวิตในที่ทำงาน ดังนั้น กฎระเบียบบางอย่างควรมาจากการเสนอแนะจากพนักงาน  
เพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มใจและไม่เกิดการต่อต้าน เมื่อพนักงานมีส่วนร่วม

ในการกำหนดกฎระเบียบบางอย่างจะพบว่าปัญหาภายในระหว่างองค์กรกับพนักงานก็จะลดลงเช่น การมีสิทธิในการกำหนดสวัสดิการ ค่าตอบแทน เงินรางวัล หรือรวมถึงข้อบังคับที่ได้รับการยกเว้น ไปตามลักษณะกิจกรรมของการทำงาน เหล่านี้จะทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุขมากขึ้น

การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างคนในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีพบว่าการที่พนักงานในองค์กรจะสามารถทำงานร่วมกันและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้จำเป็นต้องอาศัยการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมทัศนคติของแต่ละฝ่าย จากนั้นทำกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น รวมถึงการจัดให้มีหลักสูตรประจำในการที่จะฝึกอบรมพนักงานในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่กล้าที่จะเผชิญหน้ารับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ฝึกอบรมภาวะผู้นำให้เกิดปัญญาในการที่จะนำทีม พัฒนาภาวะทางอารมณ์ให้สามารถทำงานกับบุคคลได้ทุกประเภท เป็นผู้นำในการทำเป็นแบบอย่างที่ดี หากองค์กรสามารถพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีภาวะผู้นำสูง พนักงานก็จะรู้สึกพอใจได้ และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และเป็นองค์กรแห่งความสุข

### สรุปผลการสัมภาษณ์

ด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารมองว่ามีความสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมค่านิยมและวิธีที่จะปฏิบัติของคนในองค์กรให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่พนักงานจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากการที่พนักงานได้รับการดูแลเป็นอย่างดี มีค่านิยมที่ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่กำหนดนโยบาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานที่เกิดจากการเสนอแนะของพนักงานเองจะทำให้เกิดการยอมรับในการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น รวมไปถึงจนถึงการที่พนักงานได้มีโอกาสกำหนดเงินรางวัล ค่าตอบแทน รวมถึงระบบความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง เมื่อสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายพนักงานก็ได้รับเงินรางวัลหรือค่าตอบแทนไปพร้อมกับความสำเร็จขององค์กร ในทางกลับกันหากผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้พนักงานก็จะพยายามค้นหาหนทางและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการระดมความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย และเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรไม่ใช่เพียงแต่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย แต่ยังหมายถึง การที่มีส่วนร่วมในการที่จะกำหนดค่าตอบแทนให้กับตนเองได้อีกด้วย ทำให้พนักงานเองมีความรู้สึกพึง

พอใจ เกิดความภาคภูมิใจในมุมของการเป็นผู้ให้และผู้รับ ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข

ด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นปัจจัยที่ฝ่ายบริหารมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรและเป็นตัวเชื่อมในการหล่อหลอมระหว่างองค์กรกับพนักงานได้เป็นอย่างดี ช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่พนักงานจะต้องปฏิบัติ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยากทำงานด้วยความเต็มใจ ทำทีละพฤติกรรมของผู้นำจึงมีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน หากผู้นำมีพฤติกรรมที่ดี คอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่น มีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา และทำให้บรรยากาศในการทำงานดี รักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในทีม ก็จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข

แนวทางทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุขฝ่ายบริหารมองว่าการจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความเรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเสมือนเป็นเจ้าของ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการปกครองตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบมากเกินไป ส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้รางวัลกับผู้ที่สร้างผลงาน รวมถึงการจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างคนในองค์กรให้มีภาวะผู้นำในการทำเป็นแบบอย่างที่ดี หากองค์กรสามารถพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีภาวะผู้นำสูง พนักงานก็จะรู้สึกว่ามีพลัง และได้ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และเป็นองค์กรแห่งความสุข

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) คือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร จำนวน 250 คน และผู้บริหารของบริษัทกลุ่มประชากร จำนวน 10 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
  2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
  3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร บริษัทกลุ่มประชากร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบร่างที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของคำถาม หลังจากนั้นจึงนำมาทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ และปรับข้อความเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง ซึ่งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นแบบละ 4 ส่วน โดยมีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) ที่ 0.947 ซึ่ง มากกว่า 0.80
- การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีสถิติที่เลือกใช้ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Multiple regression analysis

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 และเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6
2. อายุ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ มีช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวนมากที่สุด คือ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44
3. สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ สถานภาพโสด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 62
4. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากที่สุดจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 82
5. ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุดจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 64
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ พบว่าผู้มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีมากที่สุดจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท กลุ่มประชากร พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.14 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.23 ลำดับที่สอง วัฒนธรรมเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.13 ลำดับที่สาม วัฒนธรรมแบบการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.09 และวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.09 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.05 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ ลำดับที่หนึ่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.14 ลำดับที่สองการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.06 ลำดับที่สามการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.03 และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.98 เป็นลำดับสุดท้าย



#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัท กลุ่มประชากร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลด้านองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรพบว่า ภาพรวมทั้ง 8 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.95 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ การมีน้ำใจงาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.25 ลำดับที่สองการมีคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.09 ลำดับที่สามการรู้จักใช้เงินเป็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.99 ลำดับที่สี่การมีสังคมที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.96 ลำดับที่ห้าการผ่อนคลาย มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก 3.94 ลำดับที่หกการมีครอบครัวที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.93 ลำดับที่เจ็ดการหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.77 และลำดับที่แปดการมีสุขภาพที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.63 เป็นลำดับสุดท้าย

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ ค่าสถิติ ประกอบด้วย

##### ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ภาพรวมพบว่า ตัวแปรด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 4 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมแบบการปรับตัว, วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ, วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ภาพรวมพบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อย 3 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

#### (Content analysis)

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ มีอายุอยู่ที่ 35-40 ปี จำนวน 4 คน 41-45 ปี จำนวน 4 คน และ 46-50 ปี จำนวน 2 คน มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน และระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน มีตำแหน่งงานระดับกรรมการผู้จัดการ จำนวน 10 คน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-15 ปี จำนวน 3 คน และ 16-20 ปี จำนวน 7 คน

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน พบว่า การให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่กำหนดคนโยบาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน และทุกคนสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นอิสระ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่วนน้อย พบว่าการกำหนดนโยบายการทำงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ พนักงานก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่าและมีแรงบันดาลใจในการทำงานที่จะทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ รับผิดชอบต่อเป้าหมายในการทำงาน และได้รับการโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 คนพบว่า การกระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐานของผลงานให้อิสระทางความคิด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คนพบว่า พนักงานจะรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยากทำงานด้วยความเต็มใจ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนน้อย พบว่า ผู้นำที่ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างตัวบุคคล เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายไปถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ส่วนที่ 9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข สามารถสรุปได้

1. แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาจิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จำนวน 3 คนพบว่า การส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้รางวัลกับผู้ที่สร้างผลงาน
2. แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาจิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จำนวน 2 คนพบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความเรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเสมือนเป็นเจ้าของ
3. แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาจิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จำนวน 2 คนพบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการปกครองตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบมากเกินไปเปิดรับข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กร
4. แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชาจิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จำนวน 3 คนพบว่า การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสร้างคนในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยแสดงผลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบด้วย**

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน 196 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี, สถานภาพโสด จำนวน 155 คน, มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 205 คน ตำแหน่งที่มีมากที่สุดเป็นพนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 160 คน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 107 โดยสอดคล้องกับการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีตำแหน่งงานระดับกรรมการผู้จัดการจำนวน 10 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ที่ 35-40 ปี และ 41-45 ปี เนื่องจากองค์กรจะเน้นการให้โอกาสแก่คนรุ่นใหม่ในการเข้ามาบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหาร โดยไม่ได้มีเงื่อนไขเรื่องอายุหรือความอาวุโสเป็นหลัก แต่จะเน้นเรื่องของประสบการณ์การทำงานและความสามารถ

ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คนและบริหารงานในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ โดยสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 16-20 ปีจำนวน 7 คน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จากพนักงาน บริษัทกลุ่มประชากร พบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรภาพรวมทั้งหมด 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด และวัฒนธรรมแบบ ราชการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยการกำหนดนโยบายการบริหารงาน เป้าหมายและวิสัยทัศน์ กำหนดลักษณะงาน การให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ ส่งเสริมให้พนักงานประสบความสำเร็จของพนักงานทุกระดับในองค์กร จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรแห่งความสุข สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นภัชชล รอดเที่ยง (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงานได้แก่ อายุ สถานภาพ สมรส ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาการทำงาน สัมพันธภาพในครอบครัว นโยบายการบริหารงาน ลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โดยสามารถร่วมทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยได้ร้อยละ 62.10 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gray (2007, p. 41) การจูงใจและดูแลพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ” (บิสิเนสไทย, 2551) ได้ผลการทดลองพบว่า “ในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ประกอบไปด้วยความสุขล้วน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หากว่าพนักงานในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกถึงความสุขและความสบายใจของบรรยากาศการทำงานในองค์กร ก็จะส่งผลให้สามารถสร้างผลงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ความสุขกับผลประกอบการขององค์กรนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันตามกัน”

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร พบว่า พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมทั้งหมด 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ย

อยู่ในระดับมาก โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มองว่าผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยากรทำงานด้วยความเต็มใจ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข สอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดองค์กรแห่งความสุขของชาลวียทซ์ วสันต์ธนารัตน์ (2553) ได้เสนอแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางจะต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker involvement) ผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างทายาทในการทำงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขของผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร พบว่า องค์กรแห่งความสุขภาพรวมทั้งหมด 8 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีน้ำใจงาม พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด และการมีสุขภาพที่ดี พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มองว่าการจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขได้นั้นควรมีการส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้รางวัลกับผู้ที่สร้างผลงานพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จแล้วองค์กรให้การชื่นชม ยอมรับในความสามารถ รวมถึงการให้รางวัลสำหรับผู้สร้างผลงาน ทั้งในแง่ของการให้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทน ทำให้พนักงานอยากปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นภัชชล รอดเที่ยง (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพ สมรส ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาการทำงาน สัมพันธภาพในครอบครัว นโยบายการบริหารงาน ลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และ 10 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gray (2007, p. 41) การจงใจและดูแลพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ” (บิสิเนสไทย, 2551) ได้ผลการทดลองพบว่า “ในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ประกอบไปด้วยความสุขล้วน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน หากว่าพนักงานในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกถึงความสุขและความสบายใจ

ของบรรยากาศการทำงานในองค์กร ก็จะส่งผลให้สามารถสร้างผลงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ความสุขกับผลประกอบการขององค์กรนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคล้อย ตามกัน”

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุমান เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ ค่าสถิติ

### ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่ง ความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุข ของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมแบบ การปรับตัว, วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ, วัฒนธรรมแบบเครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม และ วัฒนธรรมแบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงาน บริษัทกลุ่มประชากรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรว่าโดยรวมแล้ววัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยการ กำหนดนโยบายการบริหารงาน เป้าหมายและวิสัยทัศน์ กำหนดลักษณะงาน การให้โอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่ ส่งเสริมให้พนักงานประสบความสำเร็จของพนักงานทุกระดับในองค์กร จะเป็นปัจจัยที่ ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข สอดคล้องกับ National heart foundation of australia (2011) ได้นำเสนอเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งความสุข ช่วยลดการลาออก การขาดงาน การป่วยของพนักงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรพนักงานจะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความมุ่งมั่นและมีความทุ่มเทที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายเรื่องของรายได้ ผลกำไรและการเติบโตของกิจการ การที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขได้ จำเป็นจะต้อง อาศัยวัฒนธรรมองค์กร ที่นำพาไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพราะวัฒนธรรมถือเป็นแนวคิด ค่านิยม ที่จะทำให้คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร พบว่าพฤติกรรม ลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อย 3 ด้าน คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของ พนักงานบริษัทกลุ่มประชากร ระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่

ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า โดยรวมแล้วผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ออกงานด้วยความเต็มใจ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข สอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดองค์กรแห่งความสุขของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร บริษัทกลุ่มประชากิจ ให้เป็น องค์กรแห่งความสุข

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบริษัทกลุ่มประชากิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้รางวัลกับผู้สร้างผลงาน การจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความเรียบง่าย ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเสมือนเป็นเจ้าของ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการปกครองตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบมากเกินไปเปิดรับข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กร การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างคนในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี สอดคล้องกับ รามศิริ เมนะโพธิ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีศึกษา นักศึกษาภาคพิเศษ ระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จากการศึกษาวิจัย พบว่า มิติที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน มีทั้งหมด 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านผู้นำ มิติด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มิติด้านความรักในงาน มิติด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และมิติด้านค่านิยมขององค์กร

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรม องค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัท กลุ่มประชากิจ พบองค์ประกอบด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของ พนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ จำนวน 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว วัฒนธรรม องค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กร แบบราชการเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ โดยพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ เห็นด้วยในระดับ

มาก และในด้านองค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 3 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พนักงานบริษัทกลุ่มประชากรนี้ เห็นด้วยในระดับมาก และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด และผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายที่เน้นการมีส่วนร่วม ส่วนองค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา มีผลต่อการพัฒนาองค์กรบริษัทกลุ่มประชากรนี้ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1.1 ด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

1.1.1 ฝ่ายบริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดค่านิยมในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมในทุกระดับ ตั้งแต่ฝ่ายบริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก/ ฝ่าย ไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.1.2 ส่งเสริมการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับช่วงอายุงานของพนักงานทุกระดับ เช่น พนักงานที่อายุงานช่วง 0-2 ปี เน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว, ช่วงอายุงาน 3-4 ปี เน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม, 4-6 ปี เน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ

1.1.3 กำหนดและบรรจุ ค่านิยมในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เอาไว้ในหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

1.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 องค์กรควรมีนโยบายในการส่งเสริมด้านการศึกษาต่อของพนักงาน โดยจัดให้มีทุนการศึกษาให้กับพนักงานในแต่ละปีเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ให้กับพนักงาน

1.2.2 องค์กรควรมีการวาง Career Part ให้กับพนักงานทุกตำแหน่งงาน และทุกคน เพื่อให้พนักงานเห็นถึงทิศทางของความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อจัดระบบการฝึกอบรมให้เหมาะสม

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 2.1 ด้านแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร



2.1.1 มีการประเมินผลด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยบรรจุไว้ในระบบการประเมินผลประจำปี

2.1.2 จัดกิจกรรมการให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่นประจำปี ที่ช่วยสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและช่วยสนับสนุน รักษาให้วัฒนธรรมองค์กรคงอยู่ต่อไป

2.1.3 การจัดให้มีกิจกรรมพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Role model) จากผู้นำ หรือผู้บริหาร หรือพนักงานในองค์กรเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการสื่อสาร สอนแนะให้กับพนักงานในองค์กร

2.2 ด้านพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโครงการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการทำงานใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ

2.2.2 จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ ตามช่วงอายุงานของพนักงานแต่ละระดับ

2.2.3 มีการประเมินผลด้านภาวะผู้นำของคนในองค์กร โดยบรรจุไว้ในระบบการประเมินผลประจำปี

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษา เรื่อง ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมกับงาน และตรงกับความสามารถของพนักงาน เสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานให้มากขึ้น

2. ควรศึกษา เรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการนำปรับปรุงกระบวนการการทำงานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลงาน

3. ควรศึกษา เรื่องโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

## บรรณานุกรม

- กกรกร ชลายเข้ม และอริวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล. (2554). *ความสุขมวลรวมของการทำงาน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.happyworkplace.com/Main/ontpages/HWFM008\\_Article.php?Article=100&Hit=y](http://www.happyworkplace.com/Main/ontpages/HWFM008_Article.php?Article=100&Hit=y).
- จารุวรรณ ประดา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยึดมั่นผูกพันขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2553). *Change... เพื่อสร้างความสุขในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.wiseknow.com/blog/2009/05/22/2534/#axzz1XM0j Yg4j>.
- ทศ คณนาพร และ อนันท์ ชินบุตร. (2555). *The Best CEOs คัมภีร์สร้าง “มืออาชีพ” และ “เพิ่มความสุข” ในองค์กร ของ เดอะ เบสท์ ซี อี โอ. กรุงเทพฯ: แฮปปี้บุ๊ก.*
- ธวัชชัย สิงห์เขียว. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานปิโตรเคมี กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน). งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธารณ์ ทองเอก. (2552). *ศึกษาความสุขและความต้องการความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นภัชชล รอดเที่ยง. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอนามัยครอบครัว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- นิศย์ สัมมาพันธ์, (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์จำกัด.*
- บิสิเนสไทย. (2551). *ปี 2008 จุดเปลี่ยนมนุษย์เงินเดือน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.businessthai.co.th/bt/search.php>.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: ริงค์ บีคอนด์ บুকส์.*

- ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. (2550). คนไทยทำงานหนักเกือบที่สุดในโลก. ใน *การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน กระแสใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: กลุ่มสื่อสารองค์กร สำนักงาน ก.พ. หน้า 93-103.
- รวมศิริ เมนะโพธิ. (2550). *เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. (2548). *เคล็ดลับการอ่านเพื่อสุขภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ. (2553). *การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กรแนวความคิดงานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล. (2553). *องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/548015>.
- อิสริย์ ทองคำ. (2554). *แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข เทศบาลตำบลคอนขมิ้น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model : Background and Supporting literature and Practices*. Submitted to Evelyn Kortum. WHO Headquarters, Geneva, Geneva, Switzerland February 2010.
- Cameron, S. K. and Quinn, E. R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*. New York: Addison Wesley.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. 4<sup>th</sup> ed. Mason, O.H.: Thomson/South-Western.
- Denison, R. D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.
- Dive, B. (2004). *The healthy organization*. USA : DMA Consultancy Limited.

- Grant, Adam M.; Christianson, Marlys K. and Price, Richard H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*. 21 (8), 51-60.
- Gray, Roderic. (2007). *A Climate of Success*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Elsevier.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Lowe, G. S. (2004). *Health workplace strategies : creating change and achieving results*. USA: The Graham Lowe Group Inc. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/548015>.
- Martin, Angela J.; Jones, Elizabeth S. and Callan, Victor J. (2005). The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14 (3), 263–289.
- Mosley and other. (1997). *Management Leadership in Action*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Haper Collins.
- Mushinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 8<sup>th</sup> ed. California: Thomson/Wadsworth.
- Nittaya Wongtada and Rice, Gillian. (2007). Assessment of the University of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovationess. *NIDA Business Journal*. 2 (5), 159-169.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011). *Principles of Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสอบถาม

#### การพัฒนาคอร์สแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ4ประการของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็น  
แนวทางการพัฒนาคอร์สแห่งความสุข โดยข้อมูลที่ท่านได้กรูณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่า  
ผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและ  
ขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

#### ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

##### 1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

##### 2. อายุ

( ) 20-24 ปี ( ) 25-30 ปี ( ) 31-35 ปี  
( ) 36-40 ปี ( ) มากกว่า 40 ปี

##### 3. สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส ( ) หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่

##### 4. การศึกษา

( ) ปวส./ อนุปริญญา ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท หรือสูงกว่า

##### 5. ตำแหน่งงาน

( ) พนักงานระดับปฏิบัติการ ( ) พนักงานระดับหัวหน้างาน  
( ) พนักงานระดับผู้จัดการ ( ) ที่ปรึกษา/ อื่น ๆ

##### 6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่า 1 ปี ( ) 1-3 ปี  
( ) 4-6 ปี ( ) มากกว่า 6 ปี

คำชี้แจงในส่วนที่ 2-4 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างแสดงระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าประเมิน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

## ส่วนที่ 2 : แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว</b>					
1.1 วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน มีความหลากหลาย และช่วยให้ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานที่ดีได้					
1.2 วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
1.3 หากต้องเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมองค์กร ท่านสนใจย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นในองค์กรนี้ มากกว่าการลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่น					
<b>2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ</b>					
2.1 บริษัทของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนที่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติได้					
2.2 วัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้าพเจ้ามีความสำคัญ และ ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร					



แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วม</b>					
3.1 วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านสามารถที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
3.2 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทของท่าน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกรักภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน					
3.3 ท่านมีโอกาสนในการเข้าร่วมกิจกรรม งาน โครงการ ต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น ตามความสมัครใจ มากกว่าที่จะต้องทำเพราะเป็นหน้าที่					
<b>4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ</b>					
4.1 นโยบาย ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน ช่วยให้คุณสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้					
4.2 บริษัทให้ออกาสลองทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นอาจล้มเหลว หรือก่อเป็นความผิดพลาดของการทำงานในบางครั้ง					
4.3 ท่านจะต้องทำงานตามขั้นตอนให้ครบถ้วน และถ้าหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไป งานนั้นจะต้องถูกนำกลับมาแก้ไขใหม่เสมอ					

ส่วนที่ 3 : พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ผู้นำเป็นต้นแบบ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ศรัทธาไว้วางใจและจริยธรรมสูง</b>					
1.1 บริษัทของท่านให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านเน้นการทำงานให้ถูกต้อง มากกว่า ถูกใจ					
1.2 ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัท และพร้อมให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตาม และให้การสนับสนุนเสมอ					
1.3 ท่านมีพันธสัญญาต่อตัวเอง ที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเสมอ					
<b>2. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ตามทั้งทางด้านคำพูดและการกระทำโดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</b>					
2.1 หัวหน้างานของท่าน มักจะสร้างแรงจูงใจให้ท่านรู้สึกว่ายากทำงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร					
2.2 หัวหน้างานของท่าน มักให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ท่านทุกครั้ง ที่ท่านมีส่วนร่วมและผลักดันให้งาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
2.3 งานที่ทำความท้าทาย ท่านต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ					
<b>3. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาและส่งเสริมวิธีการคิด</b>					
3.1 ท่านมีอำนาจ/ สามารถ หรือมีสิทธิ์ ในการตัดสินใจตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ตามนโยบายของบริษัท					
3.2 หัวหน้างานของท่าน มักจะคอยกระตุ้น และสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ					
3.3 หัวหน้างานของท่าน ให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานสำเร็จและก้าวหน้า					

พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>4. ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล มีความเข้าใจ และให้เกียรติผู้ตามเป็นรายบุคคล</b>					
4.1 เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นของท่าน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของท่านจะแตกต่างจากคนอื่น ๆ					
4.2 ท่านมีความสุขกับการทำงานในแต่ละวัน และมีความรู้สึกว่ายากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน					
4.3 ท่านได้รับโอกาสในการแต่งตั้ง/ โยกย้าย หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อยู่เสมอตามคุณสมบัติที่ท่านมี					

#### ส่วนที่ 4 : องค์กรแห่งความสุข

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. การมีสุขภาพที่ดี</b>					
1.1 บริษัทของท่านมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีอยู่เสมอ เช่น การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย มีที่ปรึกษาด้านสุขภาพ					
1.2 สถานที่ทำงานของท่าน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการจัดสรรพื้นที่สำหรับการพักผ่อน					
1.3 บริษัทของท่านมีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกปี					

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>2. การมีน้ำใจงาม</b>					
2.1 หัวหน้างาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ทำงาน มีการเอาใจใส่ดูแล ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี					
2.2 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
2.3 ท่านชอบการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะต้องทำงานที่จะต้องแข่งขันกับผู้อื่น					
<b>3. การผ่อนคลาย</b>					
3.1 องค์กรของท่านมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่ท่าน					
3.2 สถานที่ทำงานของท่านกว้างขวาง เพียงพอกับจำนวนบุคลากร					
3.3 บริษัทของท่าน มีการจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อน หรือมีกิจกรรมสังสรรค์เป็นวาระ อยู่เสมอ					
<b>4. การหาความรู้</b>					
4.1 ท่านจะได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่การเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก					
4.2 ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่า งานนั้นจะเป็นงานใหม่ ที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน					
4.3 ท่านมีความรู้สึกที่ว่า งานที่ท่านมีความซ้าซาก จำเจ น่าเบื่อ					
<b>5. การมีคุณธรรม</b>					
5.1 บริษัทของท่าน มีความเป็นบรรษัทภิบาลในสายตาของผู้ถือหุ้น คู่ค้าหรือผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับทางการเงิน					

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>5. การมีคุณธรรม (ต่อ)</b>					
5.2 บริษัทของท่าน เน้นการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สื่อสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อย่างตรงไป ตรงมา					
5.3 การบริหารงานในองค์กรของท่าน ส่วนใหญ่เน้นการ บริหารงานที่มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่พวกพ้อง					
<b>6. การรู้จักใช้เงินเป็น</b>					
6.1 องค์กรของท่านให้การสนับสนุนให้ท่านมีการวางแผนการใช้ เงิน รวมไปถึงการออม/ การลงทุน					
6.2 ท่านสามารถจัดสรร รายได้ที่ได้รับจากการทำงาน มาใช้จ่ายได้ อย่างเหมาะสม					
6.3 ท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นใน อนาคต เช่น การซื้อประกันชีวิต การซื้อกองทุน ฯลฯ					
<b>7. การมีครอบครัวที่ดี</b>					
7.1 ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม					
7.2 เมื่อท่านมีปัญหาในงาน ครอบครัวจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับ ท่าน					
7.3 เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน สมาชิกในครอบครัวจะ คอยเป็นกำลังใจให้ท่านอยู่เสมอ					

องค์กรแห่งความสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>8. การมีสังคมที่ดี</b>					
8.1 องค์กรของท่าน ยึดมั่นในการสร้างบรรยากาศที่ให้การยอมรับให้ความเคารพในความแตกต่างและหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ ให้					
8.2 การทำงานทำให้ท่านมีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวและ เพื่อนลดลง เช่น การไปเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน, การจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างครอบครัวและเพื่อน					
8.3 ท่านมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน สามารถที่จะพูดคุยและปรึกษาได้ทุกเรื่อง					

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ  
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วย  
ตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย  
และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

---

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารบริษัทกลุ่มประชากรกิจ

1. อายุผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ระดับการศึกษา.....
3. ตำแหน่งงาน.....
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ปี).....

#### ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

5. ท่านคิดว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใด ที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างความสุข  
ให้กับพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว, วัฒนธรรมองค์กร  
แบบมุ่งผลสำเร็จ, วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายค่านิยมมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กรแบบ  
ราชการเน้น โครงสร้างกฎระเบียบ

#### ส่วนที่ 3 พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. ท่านคิดว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงแบบใด ที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างความสุขให้กับพนักงานบริษัทกลุ่มประชากรกิจ  
ระหว่าง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการ  
คำนึงถึงปัจเจกบุคคล

#### ส่วนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

7. ท่านมีแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้บริษัทกลุ่มประชากรกิจ เป็นองค์กรแห่งความสุข  
อย่างไร



ภาคผนวก ค  
แบบประเมิน IOC



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์    แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ชื่อผู้วิจัย                    นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง.....

รหัสประจำตัว                57710086.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์    081-761-1073..... Email    yayasukanya5@gmail.com.....

อาจารย์ที่ปรึกษา        ดร.ทักษณา สง่าโยธิน.....

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

ประชากิจ

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.ศรัณยา เตชะพุ่มพรวงษ์

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์    แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากร

ชื่อผู้วิจัย            นางสาวศรัณญา เตชะพุ่มพรวงษ์.....

รหัสประจำตัว         57710086.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์    081-761-1073..... Email... yayasukanya5@gmail.com.....

อาจารย์ที่ปรึกษา     ดร.ทักษัญญา สง่าโยธิน.....

ตรวจแล้ว

28 เม.ย. 2559

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร

ประชากร

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากร



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *Siem / Kongsong*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
*ดร. น.ค. ๗๗*

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์      แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ชื่อผู้วิจัย                      นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง.....

รหัสประจำตัว                      57710086.....

นิตินหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์      081-761-1073..... Email yayasukanya5@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา              ดร.ทักษญา สง่าโยธิน.....

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

ประชากิจ

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ Simon Hanvorso

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

18 / 12.5 / 19

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ชื่อผู้วิจัย นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง

รหัสประจำตัว 57710086

นิติตหลักสูตร

- สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์ 081-761-1073 Email yayasukanya5@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ทักษณา สง่าโยธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่ม

ประชากิจ

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ใต้
- ใต้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

28 / 124 / 59

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์      แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ชื่อผู้วิจัย                      นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง.....

รหัสประจำตัว                      57710086.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์      081-761-1073..... Email... yayasukanya5@gmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา              ดร. ทักษณา สง่าโยธิน.....

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่ม

ประชากิจ

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ดร.ศรัณยา เกตุทระฤทธิ์

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถามนี้ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์      แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

ชื่อผู้วิจัย                      นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง.....

รหัสประจำตัว                      57710086.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38.)

หมายเลขโทรศัพท์      081-761-1073..... Email...yayasukanya5@gmail.com.....

อาจารย์ที่ปรึกษา              ดร.ทัศนญา สง่าโยธิน..

ตรวจแล้ว

28 เม.ย. 2559

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่ม

ประชากิจ

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ

## ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชากิจ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

1. ชื่อ ดร.ชนิสรา แก้วสุวรรณ  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ชื่อ ดร.กฤษ จรินโท  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ชื่อ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธิรักษ์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.66 (อ้างอิง) ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง      0 หมายถึง ไม่แน่ใจ      1 หมายถึง สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อคำถาม/ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	เพศ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	อายุ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	สถานะภาพ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4	การศึกษา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง



ลำดับ	ข้อความ/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
7	วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน มีความหลากหลาย และช่วยให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8	วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
9	หากต้องเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมองค์กร ข้าพเจ้าสนใจย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นในองค์กรนี้ มากกว่าการลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10	บริษัทของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน ที่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11	วัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้าพเจ้ามีความสำคัญ และ ส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
12	วัฒนธรรมองค์กรบริษัทของท่าน สนับสนุนให้ท่านสามารถที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
13	วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทของท่าน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
14	ท่านมีโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม งานโครงการ ต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น ตามความสนใจ มากกว่าที่จะต้องทำเพราะเป็นหน้าที่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อความ/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
15	นโยบาย ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน ช่วยให้คุณสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
16	บริษัทให้ออกาสลองทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอ ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นอาจล้มเหลว หรือก่อเป็นความผิดพลาดของการทำงานในบางครั้ง	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
17	ท่านจะต้องทำงานตามขั้นตอนให้ครบถ้วน และถ้าหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไป งานนั้นจะต้องถูกนำกลับมาแก้ไขใหม่เสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
18	บริษัทของท่านให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านเน้นการทำงานให้ถูกต้อง มากกว่า ถูกใจ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
19	ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัท และพร้อมให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม และให้การสนับสนุนเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
20	ท่านมีพันธสัญญาต่อตัวเอง ที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
21	หัวหน้างานของท่าน มักจะสร้างแรงจูงใจให้ท่านรู้สึกอยากทำงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
22	หัวหน้างานของท่าน มักให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ท่านทุกครั้ง ที่ท่านมีส่วนร่วม และผลักดันให้งาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
23	งานที่ทำมีความท้าทาย ท่านต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อความ/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
24	ท่านมีอำนาจ/ สามารถ หรือมีสิทธิ์ ในการตัดสินใจตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ตามนโยบายของบริษัท	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
25	หัวหน้างานของท่าน มักจะคอยกระตุ้น และสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
26	หัวหน้างานของท่าน ให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ท่านทำงานสำเร็จและก้าวหน้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
27	เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นของท่าน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของท่านจะแตกต่างจากคนอื่น ๆ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
28	ท่านมีความสุขกับการทำงานในแต่ละวัน และมีความรู้สึกที่อยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
29	ท่านได้รับโอกาสในการแต่งตั้ง/ โยกย้าย หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อยู่เสมอตามคุณสมบัติที่ท่านมี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
30	บริษัทของท่านมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีอยู่เสมอ เช่น การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย, มีที่ปรึกษา ด้านสุขภาพ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
31	สถานที่ทำงานของท่าน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการจัดสรรพื้นที่สำหรับการพักผ่อน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
32	บริษัทของท่านมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกปี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อความ/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
33	หัวหน้างาน รวมถึงเพื่อร่วมงานทุกคนที่ทำงาน มีการเอาใจใส่ ดูแล ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
34	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
35	ท่านชอบการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะต้องทำงานที่จะต้องแข่งขันกับผู้อื่น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
36	องค์กรของท่านมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่ท่าน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
37	สถานที่ทำงานของท่านกว้างขวาง เพียงพอกับจำนวนบุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
38	บริษัทของท่าน มีการจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อน หรือมีกิจกรรมสร้างสรรค์เป็นวาระ อยู่เสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
39	ท่านจะได้รับ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่การเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่จากภายนอก	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
40	ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่า งานนั้นจะเป็นงานใหม่ ที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
41	ท่านมีความรู้สึกงา งานที่ทำมีความซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
42	บริษัทของท่าน มีความเป็นบริษัทที่บิดาในสายตาของผู้ถือหุ้น คู่ค้าหรือผู้ที่มีผลประโยชน์ เกี่ยวข้องทางการเงิน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อคำถาม/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
43	บริษัทของท่าน เน้นการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส สื่อสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อย่าง ตรงไป ตรงมา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
44	การบริหารงานในองค์กรของท่าน ส่วนใหญ่ เน้นการบริหารงานที่มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ พวกพ้อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
45	องค์กรของท่านให้การสนับสนุนให้ท่านมีการ วางแผนการใช้จ่ายเงิน รวมไปถึงการออม/ การ ลงทุน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
46	ท่านสามารถจัดสรร รายได้ที่ได้รับจากการ ทำงาน มาใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
47	ท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การซื้อประกัน ชีวิต การซื้อกองทุน ฯลฯ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
48	ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและ การใช้ชีวิตครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
49	เมื่อท่านมีปัญหาในงาน ครอบครัวจะเป็นที่ ปรึกษาที่ดีให้กับท่าน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
50	เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน สมาชิกใน ครอบครัวจะคอยเป็นกำลังใจให้ท่านอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อความ/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
51	องค์กรของท่าน ยึดมั่นในการสร้างบรรยากาศที่ให้การยอมรับ ให้ความเคารพในความแตกต่าง และหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ ให้มีความสำคัญกับทุกคน ถึงแม้ว่าอายุ เพศ การศึกษาหรือตำแหน่งงาน แตกต่างกัน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
52	การทำงานทำให้ท่านมีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวและเพื่อนลดลง เช่น การไปเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน, การจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างครอบครัวและเพื่อน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
53	ท่านมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน สามารถที่จะพูดคุยและปรึกษาได้ทุกเรื่อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสัมภาษณ์ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1 หมายถึง สอดคล้อง

ลำดับ	ข้อคำถาม/ ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	อายุ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	ระดับการศึกษา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	ตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ท่านคิดว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใด ที่ จะช่วยส่งเสริมและสร้างความสุขให้กับ พนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัว, วัฒนธรรม องค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ, วัฒนธรรมองค์กรแบบ เครือญาติเน้นการมีส่วนร่วม หรือวัฒนธรรม องค์กรแบบราชการเน้น โครงสร้างกฎระเบียบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6	ท่านคิดว่า องค์ประกอบของพฤติกรรม ลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแบบใด ที่จะช่วยส่งเสริมและสร้าง ความสุขให้กับพนักงานบริษัทกลุ่มประชากิจ ระหว่าง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การ สร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	1	1	1	0.67	สอดคล้อง
7	ท่านมีแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้บริษัทกลุ่ม ประชากิจ เป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง  
อักษรวิสุทธิ



## ภาพแสดงผลการตรวจอักษราวิสุทธิของบทที่ 1

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 13, 2016 at 13:15 PM

 Print Report

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
253541	Jun 13, 2016 at 13:15 PM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 1_57710086 Sukanya.docx	Completed	0.00 %

#### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

[First](#) [Previous](#) [Next](#) [Last](#)

## ภาพแสดงผลการตรวจอักษราวินิจฉัยของบทที่ 2

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 15, 2016 at 00:24 AM

Print Report

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
255253	Jun 15, 2016 at 00:24 AM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	8. Chapter 2_57710086 Sukanya.docx	Completed	0.54 %

#### Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่ม สื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน	สิรินทร์ แซ่ฉั่ว	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	0.54 %
NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX

Showing 1 to 1 of 1 entries

First Previous 1 Next Last

## ภาพแสดงผลการตรวจอักษราวิสุทธิของบทที่ 3

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 13, 2016 at 13:16 PM

Print Report

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
253542	Jun 13, 2016 at 13:16 PM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter_3_57710086 Sukanya.docx	Completed	0.00%

#### Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

First Previous Next Last

## ภาพแสดงผลการตรวจอักษราวิสุทธิ์ของบทที่ 4

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 14, 2016 at 10:50 AM

Print Report

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
254503	Jun 14, 2016 at 10:50 AM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 4_57710086 Sukanya.docx	Completed	0.00 %

#### Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

First Previous Next Last

## ภาพแสดงผลการตรวจอักษราวินิจฉัยของบทที่ 5

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 15, 2016 at 00:24 AM

 Print Report

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
255254	Jun 15, 2016 at 00:24 AM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	11. Chapter 5_57710086 Sukanya.doc	Completed	0.00 %

#### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

[First](#) [Previous](#) [Next](#) [Last](#)

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุกัญญา แซ่เลียง
วัน เดือน ปีเกิด	4 เมษายน พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 127/804 หมู่ที่ 3 ตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20000
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2543-ปัจจุบัน	ผู้จัดการเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี บริษัท เอเอเอ็มแคปปิตอลเซอร์วิส จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543-2545	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏราชนครินทร์
พ.ศ. 2559	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา