



การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กร  
แห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

จิราภรณ์ ชัยมงคล

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กร  
แห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย



จิราภรณ์ ชัยมงคล

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

DEVELOPMENT OF A POLICY PLAN TO CREATE A HAPPY WORKPLACE 4.0 IN  
ACCORDANCE WITH HAPPY WORKPLACE MODEL OF LEADING BUSINESS  
SECTORS IN THAILAND



THIRAPON CHAIMONGKOL

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM FOR  
EXECUTIVE  
GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE  
BURAPHA UNIVERSITY  
2021

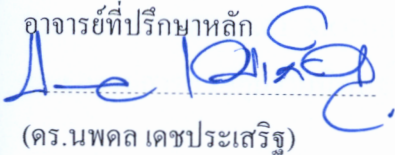
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ จุริราภรณ์ ชัยมงคล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



(ดร. นพดล เดชประเสริฐ)

ทันตแพทย์

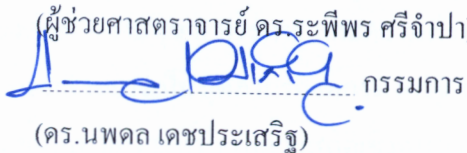
ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทักษิญา สง่าโยธิน)

ร: ฝัฟร

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)



(ดร. นพดล เดชประเสริฐ)

ร: ฝัฟร

คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 31 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2564

61710028: สาขาวิชา: -; บช.ม. (-)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุข, ความสุขในการทำงาน

วิทยานิพนธ์ ชัยมงคล : การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย. (DEVELOPMENT OF A POLICY PLAN TO CREATE A HAPPY WORKPLACE 4.0 IN ACCORDANCE WITH HAPPY WORKPLACE MODEL OF LEADING BUSINESS SECTORS IN THAILAND) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: นพดล เดชประเสริฐ, บช.ค. ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี ประกอบด้วย งานวิจัยเชิงปริมาณ ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรองค์กรภาครัฐ จำนวน 360 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัจจัยด้วยสถิติเชิงอนุมานได้แก่ การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ทำการศึกษาในงานวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปกับการศึกษาในงานวิจัยเชิงเอกสาร โดยคัดเลือกงานวิจัยที่มีหัวข้อการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ทำการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ เมื่อได้รับผลการวิจัยจึงนำมาใช้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ จำนวน 11 คน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย เมื่อได้ผลการสัมภาษณ์แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร และความสุข 8 ประการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ระดับนัยสำคัญ 0.05 และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2) คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยคือ บรรยากาศองค์กร (3) องค์กรภาครัฐสามารถพัฒนาได้ทั้งหมด 11 ด้าน ตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ (4) สามารถพัฒนาเป็นแผนงานเชิงนโยบายได้ทั้งสิ้น 14 โครงร่างนโยบาย และก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เรียกว่า “แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 สำหรับองค์กรการเงินภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งสามารถพัฒนาเป็น โมเดล “JOLLY model”

61710028: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: Happy workplace, Happiness at work

THIRAPON CHAIMONGKOL : DEVELOPMENT OF A POLICY PLAN TO CREATE A HAPPY WORKPLACE 4.0 IN ACCORDANCE WITH HAPPY WORKPLACE MODEL OF LEADING BUSINESS SECTORS IN THAILAND. ADVISORY COMMITTEE: NOPPADON DEJPRASERT, D.B.A. 2021.

This research is a mixed-method research consist of quantitative research studies. To study a factor of leadership, organizational climate, Happy 8, and job satisfaction. that influencing happy workplace 4.0. In a sample of 360 government officers. Using a questionnaire as a tool for data collection. Inferential statistics for analyzing is multiple linear regression analysis. Study quantitative research in conjunction with the study in documentary research. Select secondary documents that topic in line with the concept of the Happy workplace 4.0. In the case studies leading business organizations in Thailand. To synthesize the characteristics of leading business organizations in Thailand. Thus, the research results were used for in-depth interviews. The samples are 11 executives in government organizations. Structured interviews were used. As a tool for data collection. To find ways to develop an organization to create a happy workplace 4.0. Based on the Happy workplace model of the leading business in Thailand. The results of the in-depth interview were developed to be a policy plan to create a Happy workplace 4.0. Based on the Happy workplace model of the leading business sectors in Thailand.

Results, (1) The factor leadership, organization climate, and Happy 8 influenced job satisfaction at a significance level of 0.05. And job satisfaction influenced Happy workplace 4.0 at a significance level of 0.05. (2) The characteristics of the happy workplace of the leading business are organizational climate (3) Government organizations can develop in 11 areas according to the organizational characteristics of happiness of the business sector (4) Can develop a policy plan to create a happy workplace 4.0 following the happy workplace model of the leading business sector in Thailand. Totaling 14 policy plans. And have a new concept in an academic knowledge called “Happy Workplace 4.0 for Financial Organization of Thai Government”. This can be developed into a model called the “JOLLY model “

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสะดวกจาก ดร.นพดล เศษประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานวิจัยในหัวข้อที่ตั้งใจไว้ว่าอยากจะทำตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าการศึกษา โดยให้การสนับสนุน ผลักดัน มอบกำลังใจ และให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดีทุกครั้งเมื่อผู้วิจัยเผชิญกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดทำงานวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่เป็นแรงใจ แรงผลักดัน ให้โอกาสผู้วิจัยได้รับการศึกษาที่ดี และให้การสนับสนุนในตลอดชีวิตของผู้วิจัย

ขอขอบคุณ นางสาวสุธีกานต์ ฐานะประสิทธิ์ ผู้เป็นกัลยาณมิตร ที่คอยให้กำลังใจ ให้การช่วยเหลือ และอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา และนายพร้อมพงษ์ สุรงษา ผู้เป็นกัลยาณมิตรอีกท่าน ที่ให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยในทุก ๆ ด้าน

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแตบุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

จิราภรณ์ ชัยมงคล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	7
คำถามงานวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์ .....	11
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) .....	12
แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์กร (Organization climate).....	15
แนวคิดความสุขในการทำงาน (Happiness at work) .....	18
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) .....	22
แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 (Happy workplace 4.0) .....	25



แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace policy).....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
บทที่ 3 วิธีการวิจัย .....	46
แนวทางการดำเนินการวิจัย .....	47
งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) .....	48
งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) .....	54
งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research).....	54
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ตอนที่ 1 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research).....	59
ตอนที่ 2 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research).....	116
ตอนที่ 3 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) .....	140
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และขอเสนอแนะ .....	183
สรุปผลการวิจัย.....	184
การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงปริมาณ.....	191
การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงเอกสาร.....	193
การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ .....	195
ขอเสนอแนะในการวิจัยไปประยุกต์ใช้ .....	202
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	215
ขอเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	215
บรรณานุกรม.....	216
ภาคผนวก .....	226
ภาคผนวก ก.....	227

ภาคผนวก ข .....	249
ภาคผนวก ค .....	263
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	269



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา.....	10
ตารางที่ 2 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ .....	49
ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	51
ตารางที่ 4 โครงสร้างแบบสอบถาม .....	53
ตารางที่ 5 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ .....	55
ตารางที่ 6 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่ศึกษา .....	59
ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของภาวะผู้นำโดยภาพรวมและรายด้าน .....	62
ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำมุ่งงาน .....	62
ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์.....	63
ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง .....	64
ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของบรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน .....	65
ตารางที่ 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย .....	66
ตารางที่ 13 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน...67	67
ตารางที่ 14 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านองค์กรและการจัดการ .....	68



ตารางที่ 28 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านใช้เงินเป็น.....82

ตารางที่ 29 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านครอบครัวที่ดี .....83

ตารางที่ 30 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสุขขององค์กรและสังคม  
 .....84

ตารางที่ 31 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน .....85

ตารางที่ 32 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน .....86

ตารางที่ 33 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการควบคุมดูแล.....87

ตารางที่ 34 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน  
 .....88

ตารางที่ 35 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านลักษณะงาน .....89

ตารางที่ 36 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน.....90

ตารางที่ 37 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน .....91

ตารางที่ 38 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการติดต่อสื่อสาร .....92

ตารางที่ 39 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านค่าตอบแทน.....93

ตารางที่ 40	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสวัสดิการ .....	94
ตารางที่ 41	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	95
ตารางที่ 42	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านระบบการจัดการ .....	96
ตารางที่ 43	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน .....	97
ตารางที่ 44	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร .....	98
ตารางที่ 45	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ .....	99
ตารางที่ 46	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร .....	100
ตารางที่ 47	การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน .....	101
ตารางที่ 48	การทดสอบสมมติฐาน บรรยากาศสององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน .....	103
ตารางที่ 49	การทดสอบสมมติฐาน ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน .....	106
ตารางที่ 50	การทดสอบสมมติฐาน ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0.....	109
ตารางที่ 51	การทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำรวม บรรยากาศสององค์กรรวม และความสุข 8 ประการรวมที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน.....	112
ตารางที่ 52	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	114
ตารางที่ 53	ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ.....	117

ตารางที่ 54 สรุปประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสารด้านบรรยากาศองค์กรจากงานวิจัย ทั้ง 14 เรื่อง.....	126
ตารางที่ 55 การจัดหมวดหมู่ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงเอกสาร .....	135
ตารางที่ 56 รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ .....	140
ตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านภาวะผู้นำ .....	144
ตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร .....	147
ตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความสุข 8 ประการ.....	151
ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน .....	154
ตารางที่ 61 แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านระบบการจัดการ .....	156
ตารางที่ 62 แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน .....	158
ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ..	161
ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ .....	164
ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านผลลัพธ์ขององค์กร .....	167
ตารางที่ 66 ผลการวิเคราะห์นโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้าง องค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ.....	170
ตารางที่ 67 โครงร่างแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบ คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ .....	172

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 สถิติการลาออก.....	2
ภาพที่ 2 สรุปเหตุการณ์การลาออก.....	3
ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 4 สรุปแนวคิดองค์กรแห่งความสุข.....	25
ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทย 4.0กับองค์กรแห่งความสุข4.0.....	26
ภาพที่ 6 กิจกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0.....	30
ภาพที่ 7 แนวทางการดำเนินการวิจัย.....	47
ภาพที่ 8 Jolly model.....	212
ภาพที่ 9 แผนผังโครงสร้างที่มาของ Jolly model.....	214



# บทที่ 1

## บทนำ

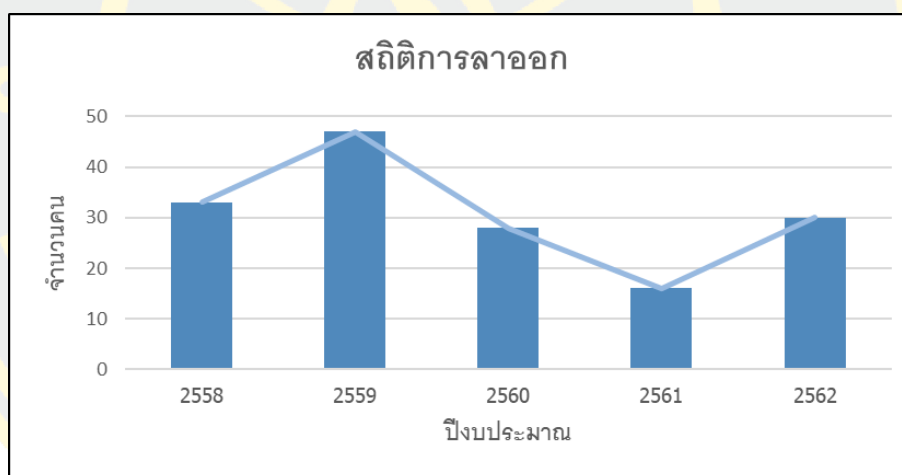
### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสุขในการทำงานนั้นเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ของพนักงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน และทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Manion, 2003) ซึ่งความสุขนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิตในสังคมไม่ว่าจะอยู่ในอาชีพใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในวัยทำงานที่มีความปรารถนาให้ตนเองดำเนินชีวิตไปอย่างมีความสุข (สุมาลี ดวงกลาง, 2560) หากคนทำงานมีความสุขในการทำงานแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้เกิดความรักในงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และเกิดความต้องการที่จะเติบโตเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น ๆ ทำให้องค์กรไม่ต้องสรรหาพนักงานใหม่ ๆ ซึ่งกระบวนการสรรหาพนักงานนั้นจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมและถ่ายทอดงาน ซึ่งก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายแก่องค์กร (ฉิชาธิ์ แก้วไชยษา, 2559)

ในปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีการสำรวจความสุขของคนทำงาน โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้เครื่องมือวัดความสุข (Happinometer) ตามแนวคิดความสุขในการทำงาน 8 ประการ (Happy workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยดำเนินการสำรวจในทุกจังหวัดพร้อมกันทั้งประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับความสุขของคนทำงาน และนำข้อมูลไปใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาความสุขของคนทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ทุก ๆ องค์กรในประเทศไทยกลายเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยผลการสำรวจพบว่าคะแนนความสุขของคนทำงานในระดับประเทศ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 58.62 คะแนน ซึ่งจัดอยู่ในระดับความสุขตามเป้าหมาย (50.00-74.99 คะแนน) หมายถึง เป็นระดับความสุขที่สะท้อนให้เห็นว่าผลที่ได้นั้นอยู่ในขั้นตามเป้าหมาย เป็นสัญญาณว่า ผู้บริหารควรให้การพัฒนาและสนับสนุนต่อไป (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561) ทั้งนี้การสำรวจดังกล่าวนี้เป็นเพียงการสำรวจโดยการจำแนกอาชีพอย่างกว้าง ๆ ในภาพรวมของประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยหรือเอกสารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่ผู้วิจัยต้องการทำการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาจากสถิติการลาออกของพนักงานในองค์กร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการ ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 จากระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร

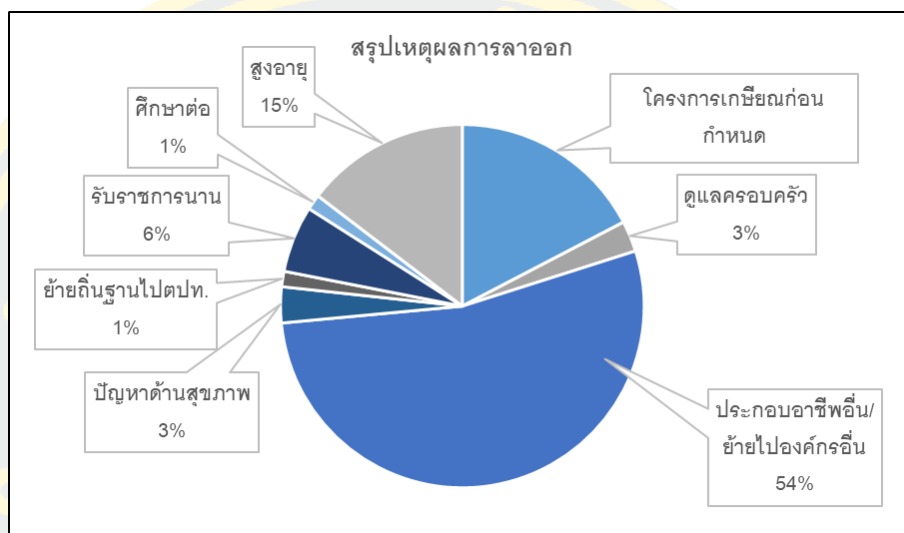
(Intranet) พบว่าปีงบประมาณ 2559 มีพนักงานลาออกจากองค์กรมากที่สุด โดยมีจำนวนพนักงานที่ลาออกจากองค์กรทั้งสิ้น 47 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากก่อน จำนวน 14 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 42.42 เนื่องจากอาจเป็นเพราะในปีงบประมาณ 2559 นั้น องค์กรมีโครงการอนุญาตให้พนักงานลาออกจากงานในโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้มีพนักงานลาออกจากองค์กรสูงกว่าปีก่อน โดยตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 เป็นต้นมา สถิติการลาออกของพนักงานมีแนวโน้มที่ลดลงมาโดยตลอด แต่ในปีงบประมาณ 2562 นั้นสถิติการลาออกของพนักงานกลับเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2561 โดยในปีงบประมาณ 2562 นั้นพนักงานลาออกจากองค์กร จำนวน 30 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 87.50 หรือ 1.87 เท่าของปีก่อน ซึ่งอาจเป็นเพราะในปีงบประมาณ 2562 องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในด้านของกฎหมาย เนื่องจากประเทศไทยมีการประกาศใช้กฎหมายฉบับใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานภายในองค์กรนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน



ภาพที่ 1 สถิติการลาออก

ที่มา: คำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการ (2558-2562)

หากทำการพิจารณาถึงเหตุผลการลาออกในภาพรวมพบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออกมากที่สุด ได้แก่ 1) ลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือย้ายไปองค์กรอื่น คิดเป็นอัตราร้อยละ 53.42 รองลงมาได้แก่ 2) ลาออกในโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด และ 3) ลาออกเนื่องจากความสูงอายุ คิดเป็นอัตราร้อยละ 17.35 และ 14.61 ตามลำดับ



ภาพที่ 2 สรุปเหตุผลการลาออก

ที่มา: คำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการ (2558-2562)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ นั้น ไม่ว่าจะองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนล้วนแต่จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามบริบทสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วยกันทั้งสิ้น โดยในปัจจุบันหลายองค์กรนั้นได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ รวมถึงความหลากหลายภายในองค์กรที่มากขึ้นทั้งในเรื่องวัยและเชื้อชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมานั้นอาจส่งผลให้รูปแบบความสุขของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (2560) จึงได้พัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งความสุขจากเดิมให้กลายเป็น “องค์กรแห่งความสุข 4.0” โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน ซึ่งหากพนักงานมีความสุขในการทำงานย่อมส่งผลให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดี ส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานมีความพร้อมและมีประสิทธิภาพ

ในการทำงานมากขึ้น (Jaitha, 2016 อ้างถึงใน ภัทรคนัย ฉลองบุญ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ National heart foundation of Australia (2011, อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่เลียง, 2559) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นมีผลในการช่วยลดการลาออก การลางานหรือขาดงานของพนักงาน ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความรัก และความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้การพัฒนาให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขยังช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

ปัจจุบันแนวคิดการสร้างความสุขในองค์กรจึงกลายเป็นเรื่องที่ทั้งองค์กรภาครัฐหรือแม้แต่องค์กรภาคธุรกิจเองก็ให้ความสำคัญ ซึ่งมีองค์กรภาคธุรกิจชั้นนำหลากหลายองค์กรที่นำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตนเอง โดยกำหนดเป็นนโยบายหรือดำเนินการผ่านกิจกรรมสร้างสุขต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เข้าเป็นภาคีเครือข่ายของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เนื่องจากทั้งผู้บริหารหรือแม่แต่ตัวพนักงานเองนั้นทราบดีว่าการได้ทำงานอยู่ในสถานที่ที่ให้ความสุขในการทำงาน ย่อมส่งผลถึงคุณภาพชีวิตและส่งผลต่อผลงานที่ดีของพนักงานอันเป็นส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุดสาหจิต และสมบัติ กุสุมาลี, 2558) ดังนั้นจึงมีองค์กรภาคธุรกิจชั้นนำหลายองค์กรในประเทศไทยที่สามารถนำมาศึกษาเป็นต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่กำลังหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยการนำต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจชั้นนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง นอกจากนี้ ศิวะพร ภูพันธ์ และคณะ (2557) ได้กล่าวว่า กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นยังต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อช่วยขับเคลื่อนในการพัฒนา โดยหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้นั้นคือ การที่องค์กรมีการสร้างนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความสุขภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริเชษฐ สังขะมาน, กิตติพจน์ เพิ่มพูล, สุทธิ ผู้เจริญชนะชัย, สิทธิวรรณ โชติพันธ์, กุลภัสสร ฉัตรฐานันท์ และกิตติศักดิ์ หาญกล่า (2559) ได้กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งความสุขให้เกิดความยั่งยืนคือการที่องค์กรมีการวางแผนทางด้านการงบประมาณและจัดทำแผนงานเกี่ยวกับโครงการสร้างสุข โดยกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรพร้อมทั้งเผยแพร่แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง

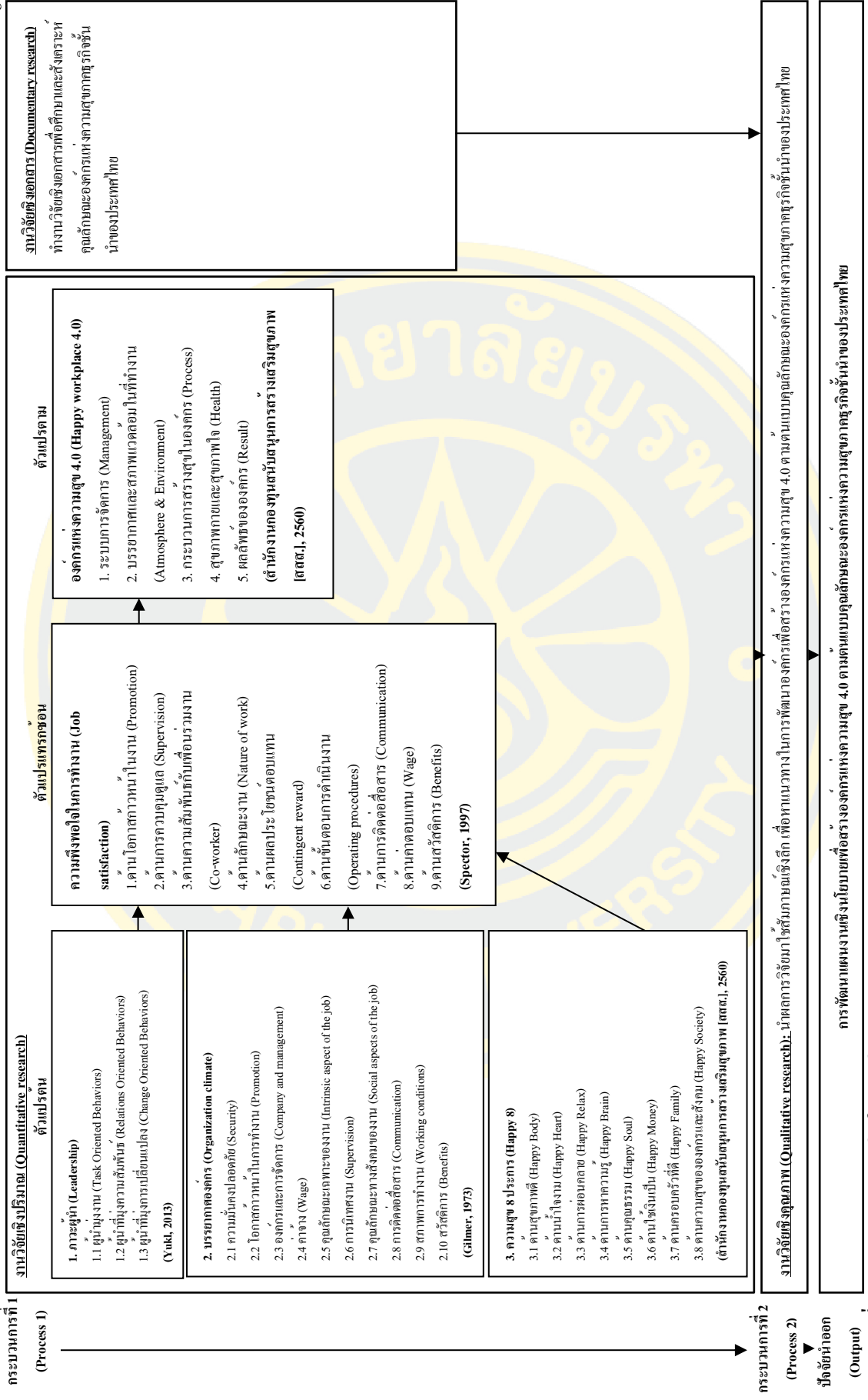
ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยทำงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาดูแปรทางด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร,

ความสุข 8 ประการ, ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรภาครัฐ ควบคู่ไปกับการทำงานวิจัยเชิงเอกสารเพื่อทำการสังเคราะห์ต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย และนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงเอกสารมาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย เพื่อพัฒนาเป็นแผนงานเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ประเทศไทยประสบผลสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทำการศึกษาระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และ ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0
2. เพื่อทำการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
4. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ทำงานวิจัยเชิงเอกสารเพื่อศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research): มีผลการวิจัยมาใช้สังเกตเชิงลึก เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
2. บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
3. ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

### คำถามงานวิจัย

1. องค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยมีคุณลักษณะอย่างไร
2. ผู้บริหารในองค์กรมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0
2. เพื่อทราบถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
3. เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
4. เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาที่ทำการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร ความสุข 8 ประการ และความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข

#### 1. ตัวแปรต้น คือ

- 1.1 ภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Gary Yukl (2013) ได้แก่
  - 1.1.1 ผู้นำมุ่งงาน (Task oriented behaviors)
  - 1.1.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations oriented behaviors)

- 1.1.3 ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change oriented behaviours)
- 1.2 บรรยากาศองค์กร ตามแนวคิด และทฤษฎีของ Gilmer (1973) ได้แก่
  - 1.2.1 ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
  - 1.2.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion)
  - 1.2.3 องค์กรและการจัดการ (Company and management)
  - 1.2.4 ค่าจ้าง (Wage)
  - 1.2.5 คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspect of the job)
  - 1.2.6 การนิเทศงาน (Supervision)
  - 1.2.7 คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job)
  - 1.2.8 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
  - 1.2.9 สภาพการทำงาน (Working conditions)
  - 1.2.10 สวัสดิการ (Benefits)
- 1.3 ความสุข 8 ประการ ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560) ได้แก่
  - 1.3.1 ดานสุขภาพดี (Happy body)
  - 1.3.2 ดานน้ำใจงาม (Happy heart)
  - 1.3.3 ดานการผ่อนคลาย (Happy relax)
  - 1.3.4 ดานการหาความรู้ (Happy Brain)
  - 1.3.5 ดานคุณธรรม (Happy Soul)
  - 1.3.6 ดานไขเงินเป็น (Happy money)
  - 1.3.7 ดานครอบครัวที่ดี (Happy family)
  - 1.3.8 ดานความสุขขององค์กรและสังคม (Happy society)
2. ตัวแปรแทรกซอน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตามแนวคิด และทฤษฎีของ Spector (1997) ได้จำแนกความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion)
  - 2.2 ด้านการควบคุมดูแล (Supervision)
  - 2.3 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-worker)
  - 2.4 ด้านลักษณะงาน (Nature of work)
  - 2.5 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (Contingent reward)
  - 2.6 ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน (Operating procedures)



2.7 ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

2.8 ด้านค่าตอบแทน (Wage)

2.9 ด้านสวัสดิการ (Benefits)

3. ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560) ได้แก่

3.1 ระบบการจัดการ (Management)

3.2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Atmosphere & Environment)

3.3 กระบวนการสร้างสุขในองค์กร (Process)

3.4 สุขภาพกายและสุขภาพใจ (Health)

3.5 ผลลัพธ์ขององค์กร (Result)

**ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**งานวิจัยเชิงปริมาณ**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ นักตรวจสอบบัญชีภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 2,466 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, 2562)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นักตรวจสอบบัญชีภาครัฐ จำนวน 360 คน

**งานวิจัยเชิงคุณภาพ**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 166 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, 2562)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ จำนวน 11 คน

**ขอบเขตด้านเวลา**

การวิจัยครั้งนี้มีช่วงระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดำเนินการวิจัยและสรุปผลการวิจัย ระยะเวลาโดยประมาณ 3 เดือน (กันยายน 2563-พฤศจิกายน 2563) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินการ	กันยายน 2563		ตุลาคม 2563		พฤศจิกายน 2563	
		สัปดาห์ ที่ 1-2	สัปดาห์ ที่ 3-4	สัปดาห์ ที่ 1-2	สัปดาห์ ที่ 3-4	สัปดาห์ ที่ 1-2	สัปดาห์ ที่ 3-4
1	ทำงานวิจัยเชิง ปริมาณ วิเคราะห์ สถิติ และสรุป ผลการวิจัย	●	●				
2	ทำงานวิจัยเชิง เอกสาร สังเคราะห์ ข้อมูล และสรุป ผลการวิจัย	●	●				
3	ทำงานวิจัยเชิง คุณภาพ วิเคราะห์ เนื้อหา และสรุป ผลการวิจัย			●	●		
4	ทำการวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลที่ ได้รับทั้งหมด					●	
5	พัฒนาแผนงานเชิง นโยบายเพื่อสร้าง องค์กรแห่ง ความสุข 4.0 ตาม ต้นแบบ คุณลักษณะองค์กร แห่งความสุขภาค ธุรกิจชั้นนำของ ประเทศไทย						●

## นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีอิทธิพลและความสามารถของผู้นำที่มีต่อพนักงานหรือทีมงาน ในการจูงใจ กำกับ หรือส่งเสริมให้พนักงานหรือทีมงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ทำอยู่ ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตนเอง หรืองานที่ทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ความสุข 8 ประการ หมายถึง ความสุขที่เกิดจากการที่พนักงานในองค์กรนั้นสามารถบูรณาการร่วมกันระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของตนเองได้ (Work life integration) อันส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้หรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติในเชิงบวก ซึ่งความสุขในการทำงานนั้นเป็นผลมาจากการที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

องค์กรแห่งความสุข 4.0 หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และมียุทธศาสตร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

องค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ หมายถึง องค์กรภาคธุรกิจที่มีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในด้านองค์กรแห่งความสุข หรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันกับแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นสถานที่ที่ทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ความรู้ที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษารุ่นนี้บรรลุผลสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)
2. แนวคิด และทฤษฎีบรรยากาศองค์กร (Organization climate)
3. แนวคิดความสุขในการทำงาน (Happiness at work)
4. แนวคิด และทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)
5. แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 (Happy workplace 4.0)
6. แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace policy)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

Mcfarland (1979, อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ ระโว, 2559) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Yukl (2012) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อพนักงานหรือทีมงาน ในการส่งเสริมให้แต่ละพนักงานหรือทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

Kotter (1999, อ้างถึงใน พนิดา ไชยแก้ว, 2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการเผชิญและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้บริหาร จูงใจ และกำกับให้องค์กรไปบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

Sfantou et al. (2017) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้นำนั้นมีพฤติกรรมหรือความสามารถที่จะสั่งการและประสานระหว่างงานที่ทำและทีมงานให้มีเป้าหมายร่วมกัน

Lok and Crawford (2004, cited in Asrar et al., 2016) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนที่ดีว่า องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

สรุปจากการนิยามข้างต้น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีอิทธิพลและความสามารถของผู้นำที่มีต่อพนักงานหรือทีมงาน ในการจูงใจ กำกับ หรือส่งเสริมให้พนักงานหรือทีมงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จขององค์กรได้

#### พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

Yukl (2013) ได้แบ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ชี (TRC Leadership theory) ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented behaviors) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations oriented behaviors) และ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change oriented behaviors) โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented behaviors) พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งงานนั้น คือการที่ผู้นำจะทำการสั่งการแจกแจงงาน (Clarify) วางแผน (Planning) ติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring operations) และแก้ไขปัญหา (Problem solving) ด้วยตนเอง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า คน อุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations oriented behaviors) พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์นั้นจะมุ่งเน้นการส่งเสริมทักษะของพนักงาน, ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานในการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์คือ การให้การสนับสนุน (Supporting) การพัฒนา (Developing) การให้การยอมรับ (Recognizing) และการมอบอำนาจ (Empowering)

3. ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change oriented behaviors) พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน, ให้ความสำคัญในเรื่องการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย การให้ความสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง (Advocating change) มีวิสัยทัศน์ทางการปรับเปลี่ยน/ปรับตัว (Envisioning change) กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging innovation) และมักจะอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร (Facilitating collective learning)

Dunlin (1998, อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559) ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) มักมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จในกระบวนการทำงานในองค์กร มุ่งเน้นในเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร, การกำหนดคุณลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน โดยหากผู้นำเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมักจะมีโอกาสเรียกร้องหรือเสนอขอคิดเห็นได้น้อย

2. ผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) มักมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การยอมรับนับถือ การให้คำยกย่องชมเชย ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทร และรับฟังขอเสนอแนะและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) 4 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ต่ำแต่มิตรสัมพันธ์สูง 2) ผู้นำที่มุ่งเน้นกิจสัมพันธ์ต่ำและมิตรสัมพันธ์ต่ำ 3) ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์สูงมิตรและสัมพันธ์สูง และ 4) ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์สูงมิตรแต่สัมพันธ์ต่ำ

Likert (1967, อ้างถึงใน ประรณนา วรณเผือก, 2559) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative autocratic) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent autocratic) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) โดยมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative autocratic) ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกเรื่อง ใ้ระบบการลงโทษ โดยความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent autocratic) คล้ายคลึงกับ ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจทุกอย่าง แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้อิสระบ้างกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน

3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำลักษณะนี้จะมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระมากกว่าผู้นำ 2 แบบแรก มีการให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จมากกว่าลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับต่ำอยู่ในระดับสูง

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และร่วมตัดสินใจ รวมถึงให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

Asrar et al. (2016) ได้ทำการศึกษาโดยพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ 3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) โดยมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ผู้นำจะให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพิเศษ โดยพิจารณาตามความต้องการและความแตกต่างในเรื่องคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำลักษณะนี้จะรับฟังความคิดเห็นและนิเทศงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นผู้นำที่มักให้แรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นเหตุผลที่ผู้นำลักษณะนี้มักใช้แรงผลักดันทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) เป็นผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ มักลังเลที่จะดำเนินการเมื่อต้องทำการแก้ปัญหา และไม่แสดงความคิดเห็นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มีการใช้ทั้งระบบการให้รางวัลจูงใจ หรือระบบใด ๆ ผู้นำลักษณะนี้จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปรจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น ในการเลือกศึกษาตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Yukl (2013) เนื่องจากมีองค์ประกอบภาวะผู้นำครบถ้วนตามมิติที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

## แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์กร (Organization climate)

### ความหมายของบรรยากาศองค์กร

Litwin and Stringer (1968, อ้างถึงใน ธัญเทพ ไกรศรี, 2562) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

Schneider (1975, อ้างถึงใน นิธิญา แซ่ตั้ง, 2559) ได้นิยามคำว่าบรรยากาศองค์กรว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น นโยบาย ขอบปฏิบัติ หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร

Jones (1994, อ้างถึงใน ธญา เรืองเมธีกุล, 2560) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน

Berberoglu (2018) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์กรนั้นสามารถช่วยพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ประสิทธิภาพในการทำงานได้

Raja et al. (2019) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร หากบรรยากาศองค์กรดีจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้มั่นใจว่าบรรยากาศขององค์กรนั้นจะมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานของพนักงาน

Gilmer (2005, อ้างถึงใน พันทิwa ฐานคร, 2560) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร รวมถึงมีอิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร

สรุปจากการนิยามข้างต้น บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น โยบาย ข้อปฏิบัติ หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร

#### องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

Stringer (2002, อ้างถึงใน พันทิwa ฐานคร, 2560) ได้พัฒนาแนวคิดบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Litwin and Stringer โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Structure) หมายถึงการรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดีและมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน การมีโครงสร้างที่ดีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ

3. ความรับผิดชอบงาน (Responsibility) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า ตนเองได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายการทำงาน ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชา

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรมีการให้รางวัลผลตอบแทนเมื่อตนเองนั้นปฏิบัติงานได้ดี

5. การสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า ตนเองได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา



6. ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Moos (1974, อ้างถึงใน สุกัญญา จันทรมณี, 2557) ได้อธิบายว่า บรรยากาศสององค์กร นั้นแบ่งออกเป็น 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship dimension) เป็นมิติที่ชีวิตการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ในมิติด้านสัมพันธภาพประกอบด้วยมาตราয়ย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้านได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Involvement) ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) และด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (Supervisor support)

2. มิติด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal development dimension) เป็นมิติที่ชีวิตการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและพนักงาน รวมถึงการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน ในมิติด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นประกอบด้วยมาตราয়ย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้านได้แก่ ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy), ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) และด้านความกดดันในงาน (Work pressure)

3. มิติการคงไว้ซึ่งระบบ (System maintenance dimension) เป็นมิติที่ชีวิตความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน ในมิติด้านการคงไว้ซึ่งระบบประกอบด้วยมาตราয়ย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 4 ด้านได้แก่ ด้านความชัดเจนในงาน (Clarity) ด้านการควบคุม (Control) ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort)

Gilmer (1973, อ้างถึงใน วิภาพร สิงห์บุตร, 2561) ได้แบ่งบรรยากาศสององค์กรออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง งานที่ทำอยู่นั้นมีความมั่นคง ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา พนักงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร และมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion) หมายถึง งานที่ทำอยู่มีโอกาสที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากยิ่งขึ้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and management) หมายถึง ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางปฏิบัติภายในองค์กร รวมไปถึงชื่อเสียงขององค์กร

4. ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน มีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspect of the job) หมายถึง งานที่ท้าทาย ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ภาคภูมิใจ เป็นงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ และท้าทาย กับความสามารถของพนักงาน

6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การที่พนักงานนั้นได้รับการเอาใจใส่ได้ในเรื่อง งานและได้รับการถ่ายทอดงานหรือนิเทศงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job) หมายถึง การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตนเอง โดยได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มงาน สามารถทำงานร่วมกับพนักงานในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร เช่น แผนงานหรือนโยบายขององค์กร รวมไปถึงข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าของ องค์กร เป็นต้น และการที่พนักงานได้รู้เกี่ยวกับสายการทำงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมไปถึงการประสานงานและการประเมินผลงานที่ต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นต้อง มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร ใว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อม ที่จะให้เสมอ มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอื้อในการทำงานแก่พนักงาน

10. สวัสดิการ (Benefits) หมายถึง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจาก ค่าจ้างที่บุคคลได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การบริการและการรักษาพยาบาล วันหยุดที่พนักงาน ได้รับ สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สรุปจากการศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรข้างต้น ในการเลือกศึกษาตัวแปรย่อยของบรรยากาศองค์กร สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ของประกอบบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Gilmer (1973) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมในด้านบรรยากาศองค์กรตามที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

### แนวคิดความสุขในการทำงาน (Happiness at work)

Arora (2020) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน เป็นผลมาจากกลยุทธ์ หลักการ ภาวะเบียบ ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยส่วนใหญ่เชื่อว่าหากพนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ทำ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ทันเวลา จะทำให้พนักงานมีความสุข

Shaker et al. (2017) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่มีนวัตกรรมของพนักงาน

Durner (2003, อ้างถึงใน กัทธอนันต์ ฉลองบุญ, 2560) ได้นิยามคำว่า ความสุขในการทำงานว่า เป็นการรับรู้หรืออารมณ์ของพนักงานในเชิงบวก พนักงานรู้สึกชื่นชอบและมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติอยู่

Manion (2003, อ้างถึงใน เมธาพร ผังลักษณ์, 2559) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน เป็นผลมาจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการตอบสนองการกระทำอย่างสร้างสรรค์ของพนักงาน ส่งผลให้การทำงานของพนักงานนั้นมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

Pryce (2010, cited in Keser, 2016) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงานนั้นเป็นกรอบความคิดที่ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ

Kanesan et al. (2016) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการใช้ทำนายความผูกพันของพนักงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และช่วยลดความเครียดในการทำงาน

Diener (2006, อ้างถึงใน จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ, 2559) ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่พบในชีวิตออกมาทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ การที่พนักงานให้คุณค่ากับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิต ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

สรุปจากการนิยามข้างต้น ความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้หรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในเชิงบวก ซึ่งความสุขในการทำงานนั้นเป็นผลมาจากการกำหนดนโยบาย, กลยุทธ์ หรือกฎระเบียบภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน รวมถึงทำให้พนักงานนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีนวัตกรรมของพนักงาน

#### องค์ประกอบความสุขในการทำงาน

Manion (2003, อ้างถึงใน เมธาพร ผังลักษณ์, 2559) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความสุขนั้นแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การติดต่อสัมพันธ์ (Connections) หมายถึง สัมพันธภาพในที่ทำงาน พนักงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
2. ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกรักและผูกพันกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้เวลาปฏิบัติงานนั้นจึงปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความภาคภูมิใจ

3. ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง งานที่ทำอยู่มีความท้าทาย และพนักงานสามารถทำในงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีผลสำเร็จได้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

Warr (2007 อ้างถึงใน จตุรวัฒน์ ณีกรัณย์, 2560) ได้แบ่งความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรื่นรมย์ในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่องาน เช่น รู้สึกสนุก หรือไม่มีความวิตกกังวลในการทำงาน เป็นต้น

2. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น ความเต็มใจในการทำงาน และรู้สึกพอใจในการทำงาน เป็นต้น

3. ความกระตือรือร้น หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกที่พนักงานอยากไปทำงาน รู้สึกกระฉับกระเฉง เป็นต้น

Diener (2003, อ้างถึงใน พรพิมล พิทักษ์ธรรม, 2559) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) หมายถึง การที่พนักงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็น มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิตเป็นไปตามความตั้งใจของตนเอง

2. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ และได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตนเองพึงพอใจ

3. อารมณ์ทางบวก (Positive effect) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น รู้สึกสนุกสนานในการทำงาน, ภาคภูมิใจกับงานที่ตนเองทำอยู่ เป็นต้น

4. อารมณ์ทางลบ (Negative effect) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกเชิงลบต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น รู้สึกเบื่อหน่ายและคับข้องใจ เมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง จึงต้องการแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้ตนเองมีความสุข

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (2560) ได้กล่าวว่า พนักงานจะมีความสุขในการทำงานก็ต่อเมื่อสามารถจัดสมดุลของความสุขได้ โดยสามารถจำแนกความสุขได้เป็น 8 ด้าน หรือ ความสุข 8 ประการ (Happy 8) ดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีสุขภาพที่ดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นการระของผู้อื่น (Happy body) คือ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต

2. การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy heart) คือการมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน การ**รู้บทบาท**ของเจ้านาย ลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อคุณแม่ และผลของการกระทำของตนเองต่อสิ่งต่าง ๆ

3. การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy relax) คือ การรู้จัก การผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความเครียดต้องหาวิธีผ่อนคลายเพื่อรักษาสมดุลของชีวิตไว้

4. การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy brain) คือ การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลาเพื่อให้เป็นมืออาชีพ และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะหิริ โอตตปปะ (ความละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำของตน) ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ และเป็นคุณธรรมที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ควรมีคุณธรรมอื่น ๆ เช่น การเป็นคนดี มีศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบมีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy money) คือ เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้ อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจกล่าวว่าเป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับ-รายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้

7. การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว และครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต การมีครอบครัวเข้มแข็งจะทำให้สังคมมั่นคงด้วย

8. การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กรและสังคมของตนเองได้ (Happy society) คือ การที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม เป็นความสุขที่เกิดจากการสร้างสังคมและเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

จากการศึกษาองค์ประกอบความสุขในการทำงานข้างต้น ในการเลือกศึกษาตัวแปรย่อยของความสุขในการทำงาน สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบความสุขในการทำงาน แนวคิดของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (2560) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมตามมิติที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

โดยสรุปจากนิยามข้างต้น ความสุข 8 ประการ หมายถึง ความสุขที่เกิดจากการที่พนักงานในองค์กรนั้นสามารถจัดสมดุลให้กับชีวิตของตนเองได้ (Work life balance) ทั้งในด้าน

การทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว ซึ่งหากพนักงานสามารถจัดสมดุลให้กับชีวิตตนเอง จะส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

## แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

Spector (1997, อ้างถึงใน ธนากร วิเวกรุณ, 2560) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นความรู้สึกของพนักงานโดยทั่วไปว่ารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานที่ตนเองทำอยู่

Locke (1976 อ้างถึงใน บุญชัย วิรัชย์, 2561) ได้นิยามว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นอารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากการรับรู้หรือประเมินว่างานที่ทำอยู่นั้นมีผลสำเร็จหรือเป็นงานที่มีคุณค่า

Morse (1955, อ้างถึงใน เจนจิรา รอนไพริน, 2558) ได้กล่าวว่า หากพนักงานมีความเครียดในการทำงานย่อมทำให้พนักงานนั้นเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุจากความต้องการของตนนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งหากพนักงานนั้นได้รับการตอบสนองก็จะสามารถลดความเครียดของพนักงานได้จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Vroom (1982, อ้างถึงใน นกัสนันท์ แจ่มพุ่ม และคณะ, 2562) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นทัศนคติที่พนักงานนั้นมีต่องานที่ทำอยู่ เป็นทัศนคติที่เกิดจากการทำงานที่พนักงานนั้นรับผิดชอบอยู่ ซึ่งทัศนคติเชิงบวกจะทำให้พนักงานนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามทัศนคติเชิงลบทำให้พนักงานนั้นเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

Fisher (2010, อ้างถึงใน บุญชัย วิรัชย์, 2561) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร

Stephen et al. (2005, cited in Rehman et al., 2020) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นความรู้สึกที่เป็นปัจเจกบุคคลที่พนักงานนั้นมีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยพนักงานนั้นจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการถูกเติมเต็มความต้องการและความคาดหวัง ในทางตรงกันข้ามหากความต้องการและความคาดหวังนั้นไม่ได้รับการตอบสนองหรือถูกทำให้ลดลงย่อมส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สรุปจากนิยามข้างต้น ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ทำอยู่ ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง หรืองานที่ทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

### การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

Spector (1997, อ้างถึงใน ธนากร วิเวกอรุณ, 2560) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นแบ่งออกเป็น 9 ด้านได้แก่

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion) หมายถึง การมีโอกาที่จะได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในงานที่ทำอยู่ รวมถึงในองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นอย่างชัดเจน และมีความยุติธรรม

2. ด้านการควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำอยู่นั้นสามารถประสานงานได้ทันที พนักงานได้รับการสอนงานหรือนิเทศงาน ได้รับการช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการติดตามประเมินผลเพื่อพนักงานนั้นเกิดความเข้าใจและความมั่นใจในการทำงาน

3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. ด้านลักษณะงาน (Nature of work) หมายถึง งานที่ทำอยู่นั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่างงานที่ทำอยู่มีความน่าสนใจ และมีความท้าทาย ตรงกับความรู้และความสามารถ รวมทั้งปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

5. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (Contingent reward) หมายถึง เป็นรางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อพนักงาน เช่น การยกย่องชมเชย การได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

6. ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน (Operating procedures) หมายถึง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ นโยบายของบริษัท รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจนทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

7. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง รูปแบบการติดต่อสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ในสิ่งที่ต้องการและจำเป็นในการทำงาน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

8. ด้านค่าตอบแทน (Wage) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเพียงพอในการดำรงชีวิต

9. ด้านสวัสดิการ (Benefits) หมายถึง สวัสดิการที่ทั้งเป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากค่าตอบแทน (Wage) ที่พนักงานได้รับ ทำให้พนักงานเกิดการสร้างขวัญกำลังใจ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

Kinicki et al. (2002) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจการทำงานนั้น สามารถวัดได้ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน (Pay) ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion), ด้านเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) ด้านการทำงาน (Work) และด้านผู้บังคับบัญชา (Supervision)

Milton (1981, อ้างถึงใน ไพรัช ศิลาศรี, 2559) ได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่

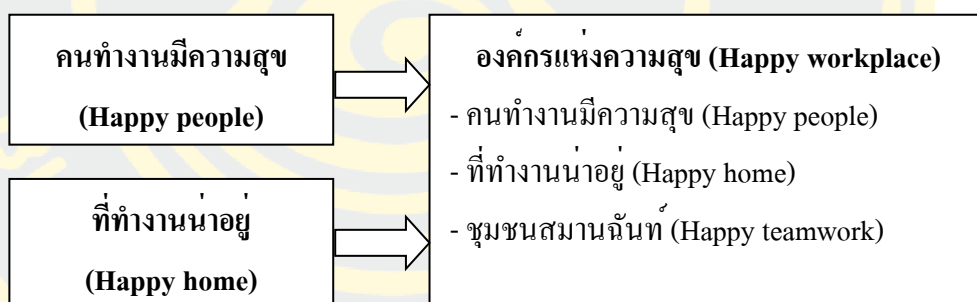
1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง งานที่พนักงานทำอยู่นั้นมีความท้าทาย และเหมาะสมกับระดับความรู้และความสามารถของพนักงาน
  2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง หมายถึง เงินเดือนที่จ่ายให้แก่พนักงานนั้นมีความยุติธรรม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
  3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotion) หมายถึง โอกาสในการก้าวหน้าในงาน ที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานนั้นมีความเป็นธรรมแก่พนักงาน
  4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง พนักงานนั้นได้รับการยกย่อง ชมเชย จากการทำงานสำเร็จ และได้รับความน่าเชื่อถือทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
  5. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง ชั่วโมงเวลาการทำงาน รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมทางด้านกายภาพ เช่น สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เป็นต้น
  6. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด เป็นต้น
  7. การนิเทศ (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการถ่ายทอดงานหรือสอนงาน ภายในองค์กร รวมไปถึงการมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการถ่ายทอดงานของผู้ที่สอน
  8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง การที่พนักงานได้รับความช่วยเหลือและมีมิตรไมตรีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
  9. บริษัทและการจัดการ (Company and management) หมายถึง การบริหารงาน ภายในองค์กร นโยบายการดูแลพนักงานทั้งในด้านค่าตอบแทนและการดูแลในด้านต่าง ๆ
- สรุปจากการศึกษาการวัดความพึงพอใจในการทำงานข้างต้น ในการเลือกศึกษาตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในการทำงานสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดและทฤษฎีของ Spector (1997) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมในการวัดความพึงพอใจในการทำงานตามที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา



### แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 (Happy workplace 4.0)

แต่เดิมนั้น แนวคิด “องค์กรแห่งความสุข” เป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยองค์กรจะต้องดำเนินการพัฒนาองค์กรทั้ง 2 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาให้พนักงานมีความสุข (Happy people) และ 2) การพัฒนาให้องค์กรเป็นที่ทำงานที่น่าอยู่ (Happy home) รวมไปถึงองค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญในมิติด้านชุมชนสมานฉันท์ (Happy teamwork) ซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชนและสังคมรอบข้าง

การพัฒนาให้พนักงานมีความสุข (Happy people) หมายถึง การพัฒนาให้พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตของตนเองใน 3 มิติ คือ ความสุขของตนเอง ครอบครัว และองค์กร/ สังคม การพัฒนาให้องค์กรเป็นที่ทำงานที่น่าอยู่ (Happy home) หมายถึง การพัฒนาให้องค์กรมีลักษณะขององค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม, พนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกัน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ชีรธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว, 2556)



ภาพที่ 4 สรุปแนวคิดองค์กรแห่งความสุข

ที่มา: ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และคณะ (2556)

โดยต่อมาในปี พ.ศ. 2560 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยองค์กรแห่งความสุข 4.0 นั้นเกิดจากแนวคิดที่ว่าในปัจจุบันหลายองค์กรนั้นได้รับผลกระทบเนื่องจากการขับเคลื่อนประเทศไทยให้กลายเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งทั้งองค์กรและพนักงานนั้นจำเป็นต้องปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปิดใจและพัฒนา เพราะถึงแม้ว่าไม่มีนโยบายประเทศไทย 4.0 ใดๆ จะเข้าหรือเร็วองค์กรนั้นก็จะถูกสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้ต้องพัฒนาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและศักยภาพ

ของพนักงาน เพราะในอนาคตหลายองค์กรนั้นอาจประสบปัญหาการขาดแคลนพนักงาน เพราะพนักงานที่มีความสามารถจะลาออกไปทำงานฟรีแลนซ์ (Freelance) หรือตั้งบริษัทของตัวเองมากขึ้น รวมถึงการที่มีความหลากหลายในองค์กรมากขึ้น เช่น เรื่องวัย, เชื้อชาติ หรือการรวมกลุ่มตามความสนใจ เป็นต้น



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทย 4.0 กับองค์กรแห่งความสุข 4.0  
ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (2560)

การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ของรัฐบาล นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านประเทศไทย 4.0 ด้วยเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมาใช้ในการเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยจากการมีรายได้ระดับปานกลางสู่ระดับสูง ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และคณะ (2560) กล่าวว่า แนวคิดองค์กรแห่งความสุขมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ประเทศไทยประสบผลสำเร็จในการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 เนื่องจาก แนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้นสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ การพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาให้พนักงานร่วมคิดค้นนวัตกรรม โดยเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0 คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน โดยแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในยุค 4.0 มีดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงาน โดยการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมีเรื่องที่ควรพัฒนาได้แก่ ความเชี่ยวชาญ

ในงาน การบริหารจัดการ การนำเสนอความคิดเห็น การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดค้นนวัตกรรม ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยี การเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร การบริหารการเงิน และการดูแลสุขภาพ

2. การจัดการการเงิน และการแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงาน ซึ่งปัญหาการเงิน แม้จะเป็นปัญหาส่วนตัวของพนักงาน แต่ปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงาน ลางาน หรือลาออกเพื่อหนีเจ้าหนี้ รวมถึงปัญหาความเครียด วิตกกังวล ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรอาจส่งเสริมการจัดการการเงิน และการแก้ไขปัญหาหนี้สิน ของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง การแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ ส่งเสริมนิสัยการออมเงิน จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ร้านค้า ส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้เพิ่ม และการลดรายจ่ายของพนักงาน เป็นต้น

3. การส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน องค์กรที่พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข มีความเห็นร่วมกันว่า การส่งเสริมสุขภาพของพนักงานเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรแห่ง ความสุข โดยปัจจัยความสำเร็จของการส่งเสริมสุขภาพของพนักงานคือ ความเป็นห่วงของผู้บริหาร และองค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีความสุข โดยองค์กรอาจส่งเสริมสุขภาพของพนักงานด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานเลิกสูบบุหรี่ และยาเสพติด การส่งเสริมให้พนักงานบริโภค อาหารที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานลด BMI จัดกิจกรรมคลายความเมื่อยล้าและความเครียด ให้ความรู้ เรื่องสุขภาพ จัดให้มีห้องพยาบาลที่มีแพทย์และพยาบาลประจำ และการนำผลการตรวจสอบสุขภาพหรือ การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลมาทำโครงการเชิงรุก เป็นต้น

4. การส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัวและชุมชนแม่ องค์กรที่มีแนวทางการส่งเสริม ให้พนักงานมีครอบครัวที่อบอุ่นและจัดให้มีชุมชนแม่ เพราะเชื่อว่าสถาบันครอบครัวนั้น เป็นสถาบันหลักในการบ่มเพาะสมาชิกที่ดีของสังคม และส่งผลต่อการขาดงาน ลางาน รวมถึง ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงาน โดยองค์กรส่วนใหญ่ที่มีการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวด้วย วิธีการ เช่น ให้ความรู้และความตระหนักถึงความสำคัญของสถาบันครอบครัว หรือการจัดตั้งศูนย์ เด็กเล็กในโรงงาน เป็นต้น

5. การส่งเสริมสติในการทำงาน เกิดจากแนวคิดที่ว่า สติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การทำงานและการตัดสินใจที่ดี รวมถึงช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดอุบัติเหตุ และ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน โดยยกตัวอย่างองค์กรที่มีการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวด้วย วิธีการ เช่น ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติธรรม ซึ่งปัจจุบันการปฏิบัติธรรมกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กร ทำให้พนักงานนั้นมีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบสูงขึ้น

6. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดที่ว่า ในยุคประเทศไทย 4.0 นั้นส่งผลให้พนักงานต้องปรับตัวเนื่องจากความหลากหลายในองค์กรที่มากขึ้น ขณะที่พนักงานที่มีคุณค่า หรือพนักงานรุ่นใหม่จะไม่ค่อยทำงานในระบบ หรือมักจะลาออกจากองค์กร ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยองค์กรนั้นอาจมีแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กร เช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานเรื่องการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร, จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร เป็นต้น

7. การพัฒนาทักษะการสอนงาน รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานจะใช้วิธีการอบรม สัมมนา น้อยลง แต่จะใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากขึ้น ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาทักษะการสอนงานแก่พนักงานในองค์กรจะกลายเป็นรูปแบบของการสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the job) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Job assignment) และการหมุนสับเปลี่ยนงานใหม่ (Rotation) เป็นต้น

8. สนับสนุนสนทนา เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในเรื่องการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนพนักงาน และลดความผิดพลาดในการทำงาน โดยองค์กรอาจกำหนดให้ทักษะการรับฟัง, การให้คำปรึกษาและการสอนงานเป็นทักษะหนึ่งที่ต้องอบรมเพื่อพัฒนา

9. การพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม ตามแนวคิดที่ว่าพนักงานเป็นผู้คลุกคลีกับงานมากที่สุด ดังนั้นพนักงานจึงเป็นผู้ที่ทราบปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นๆ งานมากที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม อันจะส่งผลต่อการลดความสูญเสียในการทำงานที่มากขึ้น

10. การสื่อสาร การสื่อสารอย่างจริงใจ เป็นหัวใจประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2554 อ้างถึงใน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ, 2560) ได้กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการสื่อสารต้องเข้าใจถึงลักษณะของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยยกตัวอย่างองค์กรที่มีการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวด้วยวิธีการ เช่น การมีช่องทางที่เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การประเมินผลการทำงานโดยในทุกครั้งพนักงานจะได้คุยเป็นส่วนตัวกับกรรมการผู้จัดการในเรื่องหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิ่งที่คิดว่าดีหรือไม่ดี

11. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการจัดการความหลากหลายในองค์กร จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2554 อ้างถึงใน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ, 2560)

ได้กล่าวว่า การส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน หรือการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งความสุข

12. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในยุคประเทศไทย 4.0 วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญและควรหล่อหลอมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานนั้น ได้แก่ การรักองค์กร, การพัฒนาตนเอง, ความเชี่ยวชาญในงาน, การทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว, การกล้าแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมกับองค์กร และการคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน เป็นต้น

13. การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ชุมชน และทุกภาคส่วน ในยุคประเทศไทย 4.0 รูปแบบการประกอบธุรกิจขององค์กรนั้นควรให้ความสำคัญต่อการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการ เนื่องจากความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูลของ Social media ทำให้องค์กรต้องระมัดระวังในเรื่องชื่อเสียงขององค์กรมากยิ่งขึ้น

14. การร่วมกิจกรรม และสนับสนุนชุมชน การพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น อีกหนึ่งปัจจัยได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของผู้อื่น รวมถึงการสร้างจิตสำนึกเรื่องความกตัญญูและการเสียสละให้แก่พนักงาน เป็นต้น

การพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0		
คนทำงานมีความสุข (Happy people)	ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy home)	ชุมชนสมานฉันท์ (Happy teamwork)
1. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน 2. การจัดการการเงิน และการแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงาน 3. การส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน 4. การส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัวและชุมชนแม่ 5. การส่งเสริมสติในการทำงาน 6. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กร	1. การพัฒนาทักษะการส่งงาน 2. สนับสนุนสหภาพ 3. การพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม 4. การสื่อสาร 5. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการจัดการความหลากหลายในองค์กร 6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	1. การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ชุมชน และทุกภาคส่วน 2. การร่วมกิจกรรม และสนับสนุนชุมชน

ภาพที่ 6 กิจกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.)

นอกจากแนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 ที่ถูกพัฒนาโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามคำว่า “องค์กรแห่งความสุข” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สมชัย ปราบรัตน์ (2560) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) เป็นแนวคิดการสร้างความสุขในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การมุ่งให้คนทำงานมีความสุข, มุ่งสร้างที่ทำงานให้น่าอยู่ และมุ่งสร้างชุมชนสมานฉันท์ให้เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ภัทรคนัย ไตรโธสง (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรควรมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข หากผู้บริหารสามารถสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นมิตร และ

พนักงานทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร กระจ่หรือร่นในการทำงานแล้ว จะส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเท สนุกสนานกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กานทอง บุหระ (2560) ได้กล่าวว่า “องค์กรแห่งความสุข” นั้นมีการใช้คำที่ค่อนข้างหลากหลาย เช่น Healthy workplace, Happy workplace, Healthy organization, Workplace health promotion และ Healthy corporation ที่หากแปลความหมายแล้วค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน โดยแนวคิดองค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่มีจุดประสงค์ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Work-life balance) เพื่อลดความเครียด ความวิตกกังวล และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างพนักงาน ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

Justesen et al. (2017) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข (Workplace health promotion) เป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และองค์กร เพื่อปรับปรุงสุขภาพและความสุขในการทำงานของพนักงาน

Hendriksen et al. (2016) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข (Workplace health promotion) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงรูปแบบการใช้ชีวิต (Life style), สุขภาพ (Health) และผลลัพธ์จากการทำงาน

สุสิทธิ์ เพชรเรียง (2563) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นที่คนทำงาน โดยถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัวองค์กร โดยเชื่อว่าหากคนทำงานในองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการหรือผลผลิตขององค์กร และส่งผลต่อสุขที่ยั่งยืนของครอบครัว ชุมชน และสังคม

สรุปจากการนิยามข้างต้น องค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยมุ่งหวังให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การมุ่งให้คนทำงานมีความสุข, มุ่งสร้างที่ทำงานให้น่าอยู่ และมุ่งสร้างชุมชนสมานฉันท์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

#### องค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุข

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2560) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุข ไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ที่ทำงานน่าอยู่, 2) ชุมชนสมานฉันท์ และ 3) คนทำงานมีความสุข โดยมีความหมายแต่ละด้าน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy home) หมายถึง ที่ทำงานนั้นทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่าเป็นบ้านหลังที่สองของตนเอง ลักษณะของที่ทำงานน่าอยู่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม 2) เป็นองค์กรที่มีความสุข

ในการทำงานร่วมกัน (Happy 8) และ 3) เป็นองค์กรที่มีความสร้างสรรค์และการพัฒนาาร่วมกัน (Creativity)

องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ ชุมชนสมานฉันท์ (Happy teamwork) หมายถึง การมีความร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับองค์กร และมีความเอื้ออาทรต่อสังคมนอกข้าง

องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ คนทำงานมีความสุข (Happy people) หมายถึง พนักงานในองค์กรนั้นสามารถสร้างความสมดุลให้กับชีวิตตนเองได้ (Work and life balance) มีความคิดว่าตนเองนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน รวมถึงมีชีวิตส่วนตัวที่ดี เช่น มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่ดี มีศีลธรรม และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งแก่ตนเองและสังคม โดยสามารถจำแนกความสุขได้เป็น 8 ด้าน ตามแนวคิดความสุข 8 ประการ (Happy 8)

ตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้น ส่วนหนึ่งของการประเมินการเป็นองค์กรแห่งความสุขคือการประเมินว่า พนักงานในองค์กรนั้นมีความสุขตามองค์ประกอบความสุข 8 ประการ (Happy 8) หรือไม่และมีเท่าไร เป็นเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล การนำผลการประเมินความสุข 8 ประการนั้นมาเป็นข้อมูลเพื่อออกแบบกลยุทธ์การสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ต้องออกแบบกิจกรรมขององค์กรให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ทั้งองค์ประกอบด้านที่ทำงาน นำอยู่ ชุมชนสมานฉันท์ และคนทำงานมีความสุข

#### เครื่องมือวัดระดับองค์กรแห่งความสุข

ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ (2555) ได้พัฒนาเครื่องมือการวัดความสุขในระดับองค์กร เรียกว่า Happy workplace index หรือ ดัชนีสุขภาวะองค์กร เป็นดัชนีที่ใช้สะท้อนสภาวะปัจจัยที่เกื้อกูลต่อความสุขของคนในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบระดับสุขภาวะในองค์กรได้ด้วยตนเอง โดยดัชนีดังกล่าวแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (Management) มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Atmosphere & Environment), มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (Process), มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและใจ (Health) และมิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (Result) โดยแต่ละมิติมีความหมายดังนี้

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (Management) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ พนักงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมต่อความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ การให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงาน การประเมินงานให้เป็นที่ยอมรับ รวมถึงโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไปพร้อมกับคุณภาพชีวิต และความสุขของพนักงาน



มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Atmosphere & Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเหมาะสมกับการทำงานและมีความปลอดภัย ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และส่งผลต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของพนักงาน

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (Process) หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับ องค์กรสร้างสุข และมีช่องทางสื่อสารการสร้างสุขในองค์กร ให้มีความสำคัญในเรื่องสุขภาวะ รวมถึงให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีการคัดเลือกกระบวนการสร้างสุขไป ประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาและวัฒนธรรมขององค์กร

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและใจ (Health) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีสุขภาพกายและ สุขภาพใจที่ดี สุขภาพกายดีคือการมีสุขภาพที่แข็งแรงและไม่เจ็บป่วย สุขภาพใจดีคือการมีจิตใจที่มี ความสุข เบิกบาน อิ่มเอมใจ มีความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง ซึ่งหากพนักงานมีสุขภาพกายและ สุขภาพใจที่ดีนั้น จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (Result) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการสร้างสุข เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิต, การลดลงของการเกิดอุบัติเหตุ หรือการเจ็บป่วยของพนักงาน อัตราการขาดลาของพนักงานลดลง, ลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมไปถึงความผูกพันใน องค์กรของพนักงาน ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกใน องค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะส่งผลให้ ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น (สมชัย ปราบริต้น, 2560)

Burton (2010, อ้างถึงใน ชัมมภูสิตตา อยู่เจริญ, 2561) ได้กล่าวว่า องค์กรอนามัยโลกได้ กำหนดแนวทางของการสร้างความสุขในที่ทำงานในองค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ, 2) สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม, 3) แหล่งของสุขภาวะบุคคล ในที่ทำงาน และ 4) ชุมชนบริษัท โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น เฟอร์นิเจอร์, เครื่องจักร หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความ ปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจของพนักงาน รวมไปถึงความสุขและความเป็นอยู่ของพนักงานด้วย
2. สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร เช่น นโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของพนักงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจ
3. แหล่งของสุขภาวะบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง ทรัพยากรหรือ โอกาสต่าง ๆ ที่องค์กร จัดให้มีต่อพนักงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงานทั้งสุขภาพกายและ สุขภาพใจ

4. มุมชนบริษัท หมายถึง ความผูกพันในองค์กร สภาพชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ส่งผลกระทบต่อความสุขของพนักงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจ

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวัดความสุขในระดับองค์กรตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2555) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมตามที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา โดยแบ่งเป็นการวัดการเป็นองค์กรแห่งความสุขออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (Management) มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Atmosphere & Environment) มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (Process) มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและใจ (Health) และมิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (Result)

### **แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace policy)**

กระบวนการวางแผน (Planning) นั้นเป็นการเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้น (Short term) และระยะยาว (Long term) (Drucker, 2005 อ้างถึงใน อรรพรรณ ลีลาเกียรติวิณิช, 2560) ซึ่งการจัดทำแผนงานนั้นเป็นหนึ่งในขั้นตอนของกระบวนการวางแผน (Planning) โดยแผนงานเป็นหลักการและรากฐานที่สำคัญของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าหากไม่มีแผนงานแล้วจะเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี ซึ่งแผนงานนั้นอาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ โดยรูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์, นโยบาย, แนวปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน ซึ่งในกระบวนการวางแผนนั้น หากกล่าวให้เข้าใจได้ง่าย การวางแผนควรคำนึงถึงในเรื่อง 1) จะทำอะไร (What) 2) ทำอย่างไร (How) 3) จะใช้เงินเท่าไร (How money) 4) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และ 5) จะกระทำเมื่อไร (When) (Gulick & Urwick, 1973 อ้างถึงใน สถาพร สุขสมบูรณ์, 2558)

#### **ขั้นตอนการจัดทำแผนงาน**

การวางแผนหรือการจัดทำแผนงานที่ดีนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมาย (End), วิธีการ (Mean), ทรัพยากร (Resource), การลงมือปฏิบัติ (Implementation) และการควบคุม (Control) ดังนี้

1. เป้าหมาย (End) เป็นการระบุว่าแผนงานที่จัดทำนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร หรือจุดมุ่งหมายของแผนงานที่กำหนดขึ้น โดยอาจแสดงถึงสภาพปัญหาขององค์กร หรือ

ความเป็นมาที่ต้องมีการวางแผนหรือจัดทำแผนงาน และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนงานดังกล่าว (อภิรัตน์ สิงห์ตระหง่าน, 2558)

ในการกำหนดเป้าหมายของแผนงานนั้น เป้าหมายที่ตั้งต้องมีความชัดเจน มีความสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (อรรวรรณ ลีลาเกียรติวณิช, 2560) โดยการตั้งเป้าหมายของแผนงานนั้นสามารถประยุกต์ใช้ตามหลักการกำหนดเป้าหมายตามแบบ SMART โดย Williams (2012 cited in Blaine & Martin, 2012) ได้อธิบายถึง หลักการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์, เป้าหมายว่าต้องการจะทำสิ่งใดให้สำเร็จโดยระบุให้มีความชัดเจน

1.2 สามารถวัดได้ (Measurable) คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดในแผนงานนั้นจะต้องสามารถวัดผลได้

1.3 สามารถบรรลุผลได้จริง (Achievable) คือ ในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นต้องมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล และมีความสามารถและทรัพยากรที่เพียงพอที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4 สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic) เป้าหมายนั้นต้องมีความสมเหตุสมผลกับสิ่งที่ป็นอยู่หรือสถานการณ์ขององค์กร

1.5 ความทันเวลา (Timely) การตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นต้องมีการกำหนดช่วงเวลาในการวัดผลที่ชัดเจน

2. วิธีการ (Mean) เป็นองค์ประกอบของแผนงานที่ได้จากการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนงานมาวิเคราะห์ และทำการกำหนดเป็นวิธีการที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดไว้ หรือนำมากำหนดเป็นทางเลือกซึ่งอาจจะมีหนึ่งหรือหลายทางเลือกก็ได้ในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบของแผนงานที่ระบุถึงปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติตามแผนงาน โดยทรัพยากรในการบริหารนั้นสามารถแบ่งแยกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management), 5) เครื่องจักร (Machin) และ 6) วิธีการ (Method)

4. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) เป็นการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานและวิธีการที่กำหนดไว้ ทางเลือกที่นำไปลงมือปฏิบัตินั้นอาจพิจารณาจากความประหยัด และการให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม

5. การควบคุม (Control) เป็นการตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงานของแผนในด้านประสิทธิภาพ, อุปสรรค, การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการควบคุมนั้นควรดำเนินการควบคุมทุกขั้นตอนและทุกระยะของแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ (อภิรัตน์ สิงห์ตระหง่าน, 2558)

#### กระบวนการออกแบบแผนงานเพื่อสร้างสุขในองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการช่วยขับเคลื่อนการทำงาน ทั้งนี้เครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างหนึ่งคือ การที่องค์กรมีนโยบายสร้างสุขขององค์กร (Happy workplace policy) เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร นโยบายสร้างสุขขององค์กร (Happy workplace policy) นับเป็นเครื่องมือที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมการสร้างสุขต่าง ๆ ซึ่งการสร้างนโยบายสร้างสุข จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (ศิระพร ภูพันธ์ และคณะ, 2557)

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2562) ได้อธิบายว่า เพื่อให้การจัดทำแผนงานสร้างสุขสามารถดำเนินการได้ในทุกกลุ่ม และสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างชัดเจน การพิจารณาจัดทำแผนงานสร้างสุขแก่พนักงานนั้น หลักการสำคัญคือ การนำประสบการณ์หรือความรู้สึกที่พนักงานปรารถนาที่จะได้รับจากองค์กรเป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและการคัดเลือกกิจกรรม โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2562) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดทำแผนงานเพื่อสร้างสุขนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขบุคลากร โดยทำวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นที่ความสุขของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ หรือประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการให้ความใส่ใจ โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) ในองค์ประกอบที่องค์กรควรต้องเพิ่มความใส่ใจและต้องปรับปรุง เพื่อประกอบการพิจารณาประเด็นสำคัญที่ต้องวางแผนสร้างสุข

2. การค้นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุข ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข โดยการช่วยกันระดมความคิดจากทุกคนในองค์กรเพื่อพิจารณาถึงวิถีชีวิตของพนักงาน ยกตัวอย่างประเด็นที่อาจพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสุข เช่น ความกังวล, แรงจูงใจ, สภาพแวดล้อม, เพื่อนร่วมงาน, หัวหน้างาน เป็นต้น

3. จัดกลุ่มประเด็น/ ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสุข โดยจัดกลุ่มประเด็นหรือปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุข โดยทำการวิเคราะห์หาว่าปัญหาดังกล่าวอยู่ในประเด็นความสุขในมิติใดตามแนวคิดความสุข 8 ประการ ทั้งนี้ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งอาจส่งผลต่อความสุขในหลายมิติได้

4. คัดเลือกประเด็น/ ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสุข โดยคัดเลือกประเด็นหรือปัจจัยที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนงานสร้างสุข เนื่องจากปัญหาบางประการนั้นเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้

5. ออกแบบและทดสอบกิจกรรมสร้างสุขเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการช่วยกันระดมความคิดจากทุกคนในองค์กร เพื่อให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร เนื่องจากเป็นแผนงานที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อหาแนวทางการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace policy) นั้น สามารถสรุปได้ว่า แผนงานนั้นเกิดจากกระบวนการวางแผน เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร แผนงานนั้นสามารถจัดทำได้ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น แผนงานหรือ นโยบายนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญเช่นกัน โดยองค์ประกอบของแผนงานนั้นอาจประกอบด้วย วัตถุประสงค์, นโยบาย, แนวปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สืบค้นและทบทวนจากงานวิจัยที่มีการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องหรือคล้ายคลึงกันกับตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกล่าวและตั้งสมมติฐานในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานงานวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Wirtama et al. (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นตัวแปรกลางของรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในร้านหนังสือ Togamas discount ในประเทศอินโดนีเซีย (Job Satisfaction as a Mediating of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance of Togamas Discount Bookstore,

Indonesia) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 คน ที่พนักงานที่ทำงานในร้านหนังสือ Togamas discount สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 ( $\beta = 0.333$ )

Tran (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร, พฤติกรรมภาวะผู้นำและ ความพึงพอใจในการทำงาน ในบริบทของประเทศเวียดนาม (Organizational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 294 คน ที่เป็น พนักงานจากองค์กรภาครัฐ, องค์กรสาธารณะ และธุรกิจครอบครัว (State organizations, public organizations and family organizations) ในประเทศเวียดนาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ ค่าสหสัมพันธ์การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Correlation and linear regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task oriented behaviors) ไม่มีอิทธิพล ต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 ( $\beta = -0.062$ ) และ ภาวะผู้นำที่มุ่ง ความสัมพันธ์ (Relations oriented behaviors) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 ( $\beta = 0.142$ )

Maseda et al. (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและ สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในมหาวิทยาลัย Perguruan Ar-Rahman Medan โดยมีความเครียดจากงานเป็นตัวแปรแทรกแซง (The effect of leadership style and work environment on job satisfaction of teachers with work stress as intervening variables in Perguruan Ar-Rahman Medan) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 คน ที่เป็นครูใน มหาวิทยาลัย Perguruan Ar-Rahman Medan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 และ สภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

Boamah et al. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมุ่งการ เปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยของผู้ป่วย (Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes) ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378 คน ที่เป็นพยาบาลในออนแทรีโอ ประเทศแคนาดา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเสริมสร้างพลัง

อำนาจด้านโครงสร้าง (Structural empowerment) ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 ( $\beta = 0.77$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 ( $\beta = 0.86$ )

Aydogmus et al. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน: ในมุมมองของลักษณะบุคลิกภาพและการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 221 คน ที่เป็นพนักงานในแผนก R & D ในองค์กรข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี (Information technology organizations) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ .001

Choi et al. (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง, การเพิ่มขีดความสามารถ และความพึงพอใจในการทำงาน: ในมุมมองการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน (Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment) ในกลุ่มตัวอย่าง 200 คน ที่เป็นพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลเอกชนและรัฐบาลขนาดใหญ่ในประเทศมาเลเซีย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ วิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least squares) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

### บรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Sarkar (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของมหาวิทยาลัย Assam (Relationship between organizational climate and job satisfaction of the faculties of Assam University) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 73 คนที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย Assam สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01

Aminyany (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างบรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท Paknam (Investigation of structural relationship between organizational climate and job

satisfaction and organizational commitment among employees of Paknam Company) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Maximum likelihood method) ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 ( $\beta = 0.42$ )

Nguyen (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักบัญชี (An analysis of underlying constructs affecting the job satisfaction amongst accountants) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน ที่เป็นนักบัญชีที่ทำงานอยู่ในธุรกิจบริการด้านบัญชีในสถานประกอบการ ประเทศเวียดนาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือน (Salaries), สวัสดิการ (Welfare), การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัล (Recognized achievements and rewards), สภาพการทำงาน (Work condition), การฝึกอบรมและโอกาสในการก้าวหน้า (Training and promotion) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักบัญชี ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

Setyo and Riyanto (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk ประเทศอินโดนีเซีย (The impact of leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction: Case study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 88 คน ที่เป็นพนักงานในบริษัท PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure), หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility), ปฏิสัมพันธ์ (Interaction), การให้รางวัลและการทำโทษ (Reward and punishment), ความขัดแย้ง (Conflict), ความเสี่ยง (Risk), เอกลักษณ์ขององค์กร (Organization identity) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

Pushpasiri et al. (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานในสถาบันการเงิน ประเทศศรีลังกา (Effect of non-monetary rewards on employee job satisfaction: Study of a private banking institution of Sriranka) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ที่เป็นพนักงานประจำในสถาบันการเงินในตอนใต้ของประเทศศรีลังกา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอย (Correlation statistics and regression statistics)



ผลการวิจัยพบว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion), คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job enrichment) และ ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01

Ramos et al. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในงาน, การสนับสนุนทางสังคม และความพึงพอใจในการทำงานในพยาบาล ประเทศโปรตุเกส (Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 คน ที่เป็นพยาบาลในประเทศโปรตุเกส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Support from supervisor) และการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน (Support from coworkers) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01

Margono et al. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจก่อสร้าง: กรณีศึกษา 3 ธุรกิจก่อสร้างในจาการ์ตา (The influence of leadership style, Organizational communication and Job satisfaction toward employee's Job performance in doing construction jobs: a study on three construction companies in Jakarta) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 151 คน ที่เป็นพนักงานระดับอาวุโสในธุรกิจก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซีย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ส่วนประกอบโครงสร้างทั่วไป (Generalized Structured Component Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร (Organizational communication) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Coefficient value = 0.576, Critical ratio = 6.65)

Latorre et al. (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน และการปฏิบัติงาน: การทดสอบในรูปแบบตัวแปรกลาง (High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 835 คน ที่เป็นพนักงานในกลุ่มบริการ, การศึกษา และการผลิตอาหาร ในประเทศสเปน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ผลการวิจัยพบว่า ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job security) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01

### **ความสุข 8 ประการกับความพึงพอใจในการทำงาน**

สมมติฐานที่ 3 ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน  
พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Chen et al. (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดสมดุลชีวิต: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของผู้จัดการ (Work-life support: the key to Managers' happiness) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 512 คน ที่เป็นผู้จัดการระดับกลาง (Middle managers) ในธุรกิจขนาดเล็ก-กลาง ในธุรกิจประเภทผลิต, บริการ, และการเงินในไต้หวัน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling) ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขของผู้จัดการ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .001 ( $\beta = 0.65$ )

Isa et al. (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางความสุข: ภาวะผู้นำและความสุขในการทำงาน (Leading happiness: Leadership and happiness at a workplace) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ที่เป็นพนักงานในองค์กรบริการสาธารณะ (Public service organization) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) เป็นคำถาม โดยเฉพาะเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมีคะแนนสูงสุดจาก 86 ข้อเสนอนั้นที่พนักงานเห็นว่ามีค่าจำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่าผู้นำในองค์กรจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformative leadership)

Semedo et al. (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริง, ความสุขในการทำงาน และประสิทธิภาพของความผูกพัน กรณีศึกษาในเคปเวอร์ด (Authentic leadership, happiness at work and affective commitment an empirical study in Cape Verde) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 543 คน ที่เป็นพนักงานที่ทำงานทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในเคปเวอร์ด สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสุขในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ .001 ( $\beta = 0.49$ )

Karabati et al. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน, การไตร่ตรอง และสุขภาพเชิงอัตวิสัย: รูปแบบการส่งผ่านตัวแปรกลาง (Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 383 คน ที่เป็นพนักงานออฟฟิศและผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว ในสหรัฐอเมริกาและประเทศตุรกี สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลภาคตัดขวาง (Cross-sectional analyses) และการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง (A structural model) ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสุขภาพเชิงอัตวิสัย ที่ระดับนัยสำคัญที่ .001

กฤษณ์ภูษพงษ์ ชัยยง และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งพัสดุแบบด่วนระหว่างประเทศ ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน

สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple linear regression) พบว่า สถานภาพ การจ้างงาน, การติดต่อสื่อสาร, สัมพันธภาพในที่ทำงาน, ลักษณะการทำงาน และวัฒนธรรมของ องค์กร มีผลต่อความสุขในการทำงานที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และค่าตอบแทนมีผลต่อ ความสุขในการทำงาน ที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ลักษณะ สุระมรรคา (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีสร้างภาวะความสุขในการ ทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ในเขตนิคม อุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple linear regression) พบว่า ที่ระดับมีนัยสำคัญ .05 ปัจจัย ด้านองค์กร 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน ด้านการได้รับการ ยอมรับ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อภาวะความสุขในการทำงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัด ชลบุรี

จิราพร ระโหฐาน (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน ต่อองค์กร คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสุข ภาวะเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4,094 คน จากพนักงานที่ทำงานในองค์กรสุข ภาวะจำนวน 17 องค์กร สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้น พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตและความสุขของ คนทำงานสูงที่สุด (ค่า Factor loading สูงที่สุด) ได้แก่ ตัวแปร “สังคมดี” โดยตัวแปรคุณภาพชีวิต และความสุขมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับมีนัยสำคัญ .01

( $\beta = 0.916$ )

#### ความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรแห่งความสุข 4.0

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0  
พจนานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Kanesan et al. (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งความสุข, ผู้นำแบบมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพของความผูกพัน (Workplace happiness, Transformational leadership and affective commitment) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 835 คน ทำการสุ่มตัวอย่าง จากครูจาก 167 โรงเรียน จาก 3 รัชของประเทศมาเลเซีย สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์ การถดถอยเชิงเส้น (Linear regression analysis) ที่ระดับมีนัยสำคัญที่ .05 พบว่า ภาวะผู้นำแบบ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformative leadership) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข (Workplace happiness)

ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ขององค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 319 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบบวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และปรับหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีการเวริแมกซ์ (Varimax) พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .385-.843 สามารถจัดเข้าองค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุขได้ จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปร 1) สุขภาพดี 2) มีน้ำใจและแสวงหาความรู้ดี 3) ผ่อนคลายดี 4) ใฝ่รู้ดี 5) จิตวิญญาณดี 6) ครอบครัวดี 7) สังคมดี 8) วัสดุอุปกรณ์ดี และ 9) สภาพแวดล้อมดี

สุกัญญา แซ่เลียง (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษา แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มประชาภิ ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผล ต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วม 4) วัฒนธรรมแบบราชการเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ 5) พฤติกรรมลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 6) พฤติกรรมลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 7) พฤติกรรมลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อองค์กรแห่งความสุขของพนักงานบริษัทกลุ่มประชาภิ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

สมชัย ปราบริต้น (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 258 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) และสร้างสมการพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regression) พบว่า ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน, ลักษณะงาน, สัมพันธภาพในที่ทำงาน, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กรแห่งความสุข ในระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 และพบว่าปัจจัยระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงาน

อุมาวรรณ วาทกิจ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญเป็นองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 315 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) โดยวิธี Principal component analysis และใช้วิธีหมุนแกนออร์โธโกนอลแบบ วาริเมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor score coefficients) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป พบว่า ด้านน้ำใจงาม (Happy heart) ด้านคุณธรรม (Happy soul) ด้านความสุขขององค์กรและสังคม (Happy society) ด้านการหาความรู้ (Happy brain) และ ด้านการทำงานดี (Happy work-life), สุขด้วยการจัดการ (M: Management), สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (A: Atmosphere & environment), และสุขด้วยผลลัพธ์ (R: Result) ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข



## บทที่ 3

### วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งเนื้อหาของบทนี้เป็นการอธิบายถึงวิธีการวิจัย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method research) ดำเนินการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative research) งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

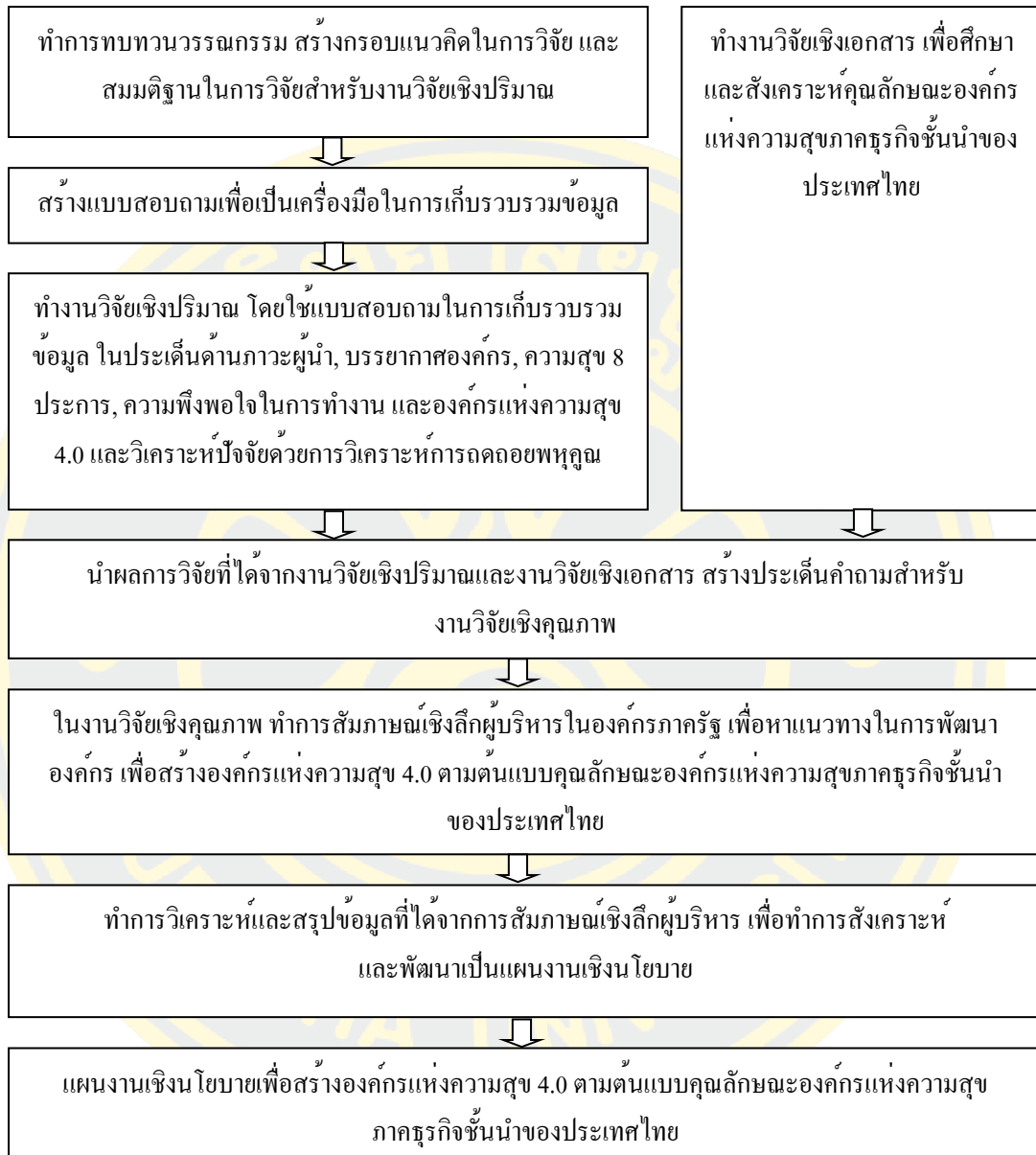
1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. การคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง
4. การสุ่มตัวอย่าง
5. การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
6. การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
7. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล
8. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

#### งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. การคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง
4. การสุ่มตัวอย่าง
5. การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
6. การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
7. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล
8. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

## แนวทางการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 7 แนวทางการดำเนินการวิจัย

## งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ คือ นักตรวจสอบบัญชีภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 2,466 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, 2562)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ นักตรวจสอบบัญชีภาครัฐ

### 3. การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามานะ (Yamane, 1967 อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2549) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 345 คน โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากร

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเป็น .05

สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

$$n = \frac{2,466}{1 + (2,466 * 0.05)^2}$$

$$n = 344.17 \text{ หรือ } 345 \text{ คน}$$

เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับและลดความคลาดเคลื่อนกรณีคำตอบที่ได้รับไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงทำการแจกแบบสอบถามสำรองอีกจำนวน 15 ชุด ดังนั้นจำนวนแบบสอบถามที่แจกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 360 ชุด



#### 4. การสุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 งานวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage sampling)

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster sampling) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ส่วนงานกลาง, ส่วนงานภูมิภาค และส่วนงานจังหวัด

ขั้นที่ 3 สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก (Sampling weight computation) โดยสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของประชากรในแต่ละส่วนงานในการคำนวณค่าสัดส่วน (Probability proportional to Size = PPS) ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 2 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนงาน	ประชากร (คน)	ค่าสัดส่วน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ส่วนงานกลาง	1,085	.440	158
ส่วนงานภูมิภาค	300	.122	44
ส่วนงานจังหวัด	1,081	.438	158
รวม	2,466	1	360

#### 5. การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ แนวคิด, ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาหลักการของการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง แบบสอบถาม และนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบโครงสร้างของแบบสอบถาม ความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา และนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและด้านการศึกษา เพื่อตรวจสอบ ความสอดคล้อง

คำถามกับวัตถุประสงค์พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยค่า IOC (Item-objective congruence index)

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งและนำไปทดลอง (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 6 นำข้อบกพร่องจากการทดลองมาปรับปรุงครั้งสุดท้ายเพื่อนำไปพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

## 6. การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การหาคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัย ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังต่อไปนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ในขั้นตอนการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข ตามการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามชุดดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจแบบสอบถามจากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

### เกณฑ์การให้คะแนน

+1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมาหาค่าเฉลี่ย โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 สามารถคัดเลือกไว้ใช้ได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (สุวิมล ติรกานันท์, 2550)

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนำไปทดสอบ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 ฉบับ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษา โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาไม่ต่ำกว่า 0.70 จึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง (Cronbach, 1990 อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง, 2550) โดยแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
แบบสอบถามทั้งฉบับ	0.952
ส่วนที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำ	0.779
ส่วนที่ 4 บรรยากาศองค์กร	0.875
ส่วนที่ 5 ความสุข 8 ประการ	0.903
ส่วนที่ 6 ความพึงพอใจในการทำงาน	0.887
ส่วนที่ 7 องค์กรแห่งความสุข 4.0	0.843

### 7. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการตอบแบบสอบถามจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ และจะไม่มีการบังคับให้กลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นความลับ การเผยแพร่ผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวม โดยผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามออกเปิดเผยไม่ว่าในทางใด ๆ โดยระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม 1 ชุด คือ ไม่นเกิน 25 นาที โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อคัดกรอง เป็นแบบสอบถามเพื่อคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) โดยใช้มาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และมาตราเรียงลำดับ (Ordinal scale) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Yukl (2013) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ตามแนวคิดและทฤษฎีเรื่องบรรยากาศองค์กรของ Gilmer (1973) จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560) จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Spector (1997) จำนวน 18 ข้อ

โดยแบบสอบถามส่วนที่ 3-6 นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) คำถามมีลักษณะการวัดระดับตัวแปรแบบช่วงมาตรา (Interval scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ประยุกต์ใช้ตามแบบของลิคิเอร์ทสเกล (Likert scale) ในการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้วยคะแนน 5-1 ตามลำดับ กำหนดให้

5 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการมากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการมาก

3 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการน้อย

1 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการน้อยที่สุด

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560) จำนวน 10 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น (Best answer) คำถามมีลักษณะการวัดระดับตัวแปรแบบช่วงมาตรา (Interval scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ประยุกต์ใช้ตามแบบของลิคิเอร์ทสเกล (Likert scale) ในการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้วยคะแนน 5-1 ตามลำดับ กำหนดให้

5 หมายถึง ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ตรงกับระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 โครงสร้างแบบสอบถาม

ส่วนที่	ปัจจัย	ลักษณะคำถาม	จำนวนข้อ
1	แบบสอบถามเพื่อคัดกรอง	Check-list	2
2	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	Check-list	5
3	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	Interval scale	6
4	บรรยากาศองค์กร	Interval scale	20
5	ความสุข 8 ประการ	Interval scale	16
6	ความพึงพอใจในการทำงาน	Interval scale	18
7	องค์กรแห่งความสุข 4.0	Interval scale	10

#### 8. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

##### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistic)

ศึกษาลักษณะการกระจายข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณานำเสนอข้อมูลในรูปตารางแจกแจงความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

##### การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจะนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1-4 ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95%

## งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

ในการวิจัยเชิงเอกสารใช้กระบวนการคัดเลือกเอกสารระดับทุติยภูมิคือ งานวิจัยที่มีหัวข้อในการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขในกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรภาคธุรกิจ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ และนำไปเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหาร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจต่อไป โดยเอกสารที่นำมาใช้ในงานวิจัยเชิงเอกสารในครั้งนี้ต้องเป็นงานวิจัยที่อนุญาตให้เผยแพร่ และสามารถเข้าถึงได้โดยทั่วไป โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเอกสารและงานวิจัยตามแนวทางของ Scott (1990, อ้างถึงใน จิตติวัฒน์ ทองแก้ว และประสพชัย พสุนนท์, 2561) ซึ่งมีหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงเอกสาร ประกอบด้วย

1. มีความถูกต้องคือ มาจากแหล่งเชื่อถือได้ มีความถูกต้องสมบูรณ์ สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ตีพิมพ์
2. มีความน่าเชื่อถือ คือ ปราศจากการบิดเบือนข้อมูลและข้อผิดพลาด
3. มีความเป็นตัวแทน คือ สามารถแสดงรายละเอียดแทนเอกสารประเภทเดียวกันเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรได้อย่างเหมาะสม
4. มีความหมายชัดเจน คือ สามารถเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพคือ ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 166 คน (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, 2562)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารระดับนโยบาย, ผู้บริหารระดับกลยุทธ์ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

### 3. การคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการพิจารณาจากความครบถ้วนหรืออิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) คือ การสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามหลักการทั่วไป (Rule of thumb) โดยอ้างอิงจาก Parse (2009 cited in Sim, Saunders, Waterfield, & Kingstone,

2018) ได้แนะนำว่า จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 2-10 คน เพียงพอที่จะให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือความอึดตัวของข้อมูล สอดคล้องกับ Bernard (2013 Sim, Saunders, Waterfield, & Kingstone, 2018) ได้แนะนำว่า ในงานวิจัยที่เป็นวิธีการวิจัยทางสังคม (Social research method) ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นกลุ่มผู้ที่มีความรู้ (Knowledgeable people) จำนวนขั้นต่ำ 10 คน จึงมีความเพียงพอที่จะสามารถเปิดเผยและทำความเข้าใจถึงแก่นหลักได้ ดังนั้นในงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะมีการอิ่มตัว

#### 4. การสุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two stage sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified purposeful sampling) โดยแบ่งชั้นประชากรเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบาย, ผู้บริหารระดับกลยุทธ์ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก (Sampling weight computation) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) โดยคำนวณหาค่าสัดส่วน (Probability proportional to Size = PPS) ตามสัดส่วนขนาดของประชากรในแต่ละชั้นภูมิได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 5 การสุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ระดับผู้บริหาร	ประชากร (คน)	ค่าสัดส่วน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารระดับนโยบาย	10	0.060	1
ผู้บริหารระดับกลยุทธ์	15	0.090	1
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	141	0.849	8
รวม	166	1	10

#### 5. การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน (Standardized interview) มีการเตรียมแผนการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นไปตามชุดคำถามที่เตรียมการไว้ โดยการสัมภาษณ์ทีละคนและผู้สัมภาษณ์คนเดียว เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Individual depth interview) โดยนำผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงเอกสารมาทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่ม

ตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ในช่วงการสัมภาษณ์มีการบันทึกเทปการสัมภาษณ์เป็นทางการโดยจะทำการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนที่จะทำการบันทึกเทป หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ยินยอมผู้วิจัยจะใช้วิธีจดลงในสมุดบันทึกแทน การสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ และจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที โดยสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์และจะต้องเป็นสถานที่ที่เหมาะสมและไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม ในช่วงการสัมภาษณ์หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ยินยอมให้ผู้วิจัยบันทึกเสียงหรือไม่ต้องการตอบคำถามใด จะไม่มีการบังคับ ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถปฏิเสธหรือหยุดการสัมภาษณ์ได้ และผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระในการให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นความลับ การเผยแพร่ผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวม โดยผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ออกเปิดเผยไม่ว่าในทางใด ๆ รวมไปถึงจะไม่มีการใช้ชื่อ-นามสกุลจริงของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการรายงานผลหรือการอ้างอิงถึงผู้ให้สัมภาษณ์ แต่จะระบุเป็นรหัสผู้ให้สัมภาษณ์ โดยข้อมูลที่ได้อาจการสัมภาษณ์นั้นจะถูกเก็บไว้ในตู้ที่ใส่กุญแจเป็นระยะเวลา 1 ปีนับจากวันที่มีการเผยแพร่ผลการวิจัย และจะดำเนินการลบข้อมูลทิ้งและทำลายเอกสาร

## 6. การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### การหาความเที่ยงตรง (Validity)

1. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา สำนวนภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
2. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา เพื่อปรับปรุงก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

## 7. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ตามแนวทางแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แต่ละประเด็นคำถาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคำตอบตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้



ส่วนที่ 1 ขอคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข

4.0 อ้างอิงตามผลการวิจัยจากงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงเอกสาร ได้แก่ 1) ประเด็นด้านภาวะผู้นำ 2) ประเด็นด้านบรรยากาศองค์กร 3) ประเด็นด้านความสุข 8 ประการ 4) ประเด็นด้านความพึงพอใจในการทำงาน และ 5) ประเด็นด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0

### 8. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แลวนำมาจัดลำดับความถี่ของข้อมูล กระทำโดยการถอดข้อความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประมวลผล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลของนักศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล
2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยเชิงปริมาณ แสดงความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเขียนรายงาน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะไม่ใช่อัตราตัวเลข แต่จะเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาและมีการอ้างอิงโดยตรงเกี่ยวกับที่มาของข้อมูลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือข้อมูลทางเอกสาร
4. สร้างข้อสรุปของการวิจัยโดยสรุปความตามประเด็นสำคัญแล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียงตามวัตถุประสงค์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการวิจัยเอกสาร โดยสาระสำคัญของบทนี้จะกล่าวถึงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอผลการวิจัยตามลำดับ

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R square	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjust R square	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนน

#### มาตรฐาน

F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
Sig.	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

#### จำนวน

*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95%
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ณ ระดับความเชื่อมั่น 99%
$H_0$	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
$H_1$	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
$\hat{Y}$	หมายถึง	ค่าคาดคะเนของตัวแปรตาม

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ส่วนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ส่วนที่ 4 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสุข 8 ประการ

ส่วนที่ 5 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนที่ 6 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0

ส่วนที่ 7 เสนอผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 2 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

ตอนที่ 3 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### ตอนที่ 1 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 6 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	73	20.3
หญิง	287	79.7
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>
<b>2. อายุ</b>		
20-29 ปี	64	17.8
30-39 ปี	97	26.9
40-49 ปี	105	29.2
50 ปี ขึ้นไป	94	26.1
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	178	49.5
ปริญญาโท	179	49.7
ปริญญาเอก	3	.8
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>
<b>4. เงินเดือน</b>		
10,001-20,000 บาท	40	11.1
20,001-30,000 บาท	97	26.9
30,001-40,000 บาท	95	26.4
40,001-50,000 บาท	74	20.6
มากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป	54	15.0
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>
<b>5. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	98	27.2
6-10 ปี	47	13.1
11-15 ปี	63	17.5
16-20 ปี	46	12.8
มากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปีขึ้นไป	106	29.4
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

อายุของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และช่วงอายุ 20-29 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8

ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาที่ระดับปริญญาโท จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมา ได้แก่ มีการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 มีการศึกษาที่ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

เงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีเงินเดือนที่ 20,001-30,000 บาท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 รองลงมา ได้แก่ มีเงินเดือนที่ 30,001-40,000 บาท จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 มีเงินเดือนที่ 40,001-50,000 บาท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีเงินเดือนมากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และมีเงินเดือนที่ 10,000-20,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 มีประสบการณ์การทำงานที่ 11-15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 มีประสบการณ์การทำงานที่ 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 และมีประสบการณ์การทำงานที่ 16-20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของภาวะผู้นำโดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้นำปฏิบัติงาน	3.49	.97	ปานกลาง	3
2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์	3.96	.69	มาก	2
3. ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง	4.51	.59	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความต้องการในด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 ลำดับที่ 2 คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และลำดับที่ 3 คือ ผู้นำปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำปฏิบัติงาน

ด้านผู้นำปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจสั่งการและการวางแผนงานด้วยตนเอง	3.52	1.19	มาก	1
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	1.19	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>.97</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความต้องการภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ

ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจสั่งการและการวางแผนงานด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 และลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการทำงาน มากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.45

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นอันดับหนึ่ง	3.21	1.21	ปานกลาง	2
2. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานต่อการทำงานที่ยากลำบากอย่างเต็มที่	4.72	.54	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความต้องการภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานต่อการทำงานที่ยากลำบากอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 และลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอกลยุทธ์และนวัตกรรมที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในองค์กร	4.48	.66	มาก	2
2. ผู้บังคับบัญชามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน	4.54	.62	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>.59</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความต้องการภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 และลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอกลยุทธ์และนวัตกรรมที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.48

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด



ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของ  
บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์กร	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ความมั่นคงปลอดภัย	4.82	.41	มากที่สุด	1
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	4.42	.67	มาก	9
3. องค์กรและการจัดการ	4.69	.48	มากที่สุด	5
4. ค่าจ้าง	4.81	.40	มากที่สุด	2
5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน	4.82	.37	มากที่สุด	1
6. การนิเทศงาน	4.52	.57	มากที่สุด	7
7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน	4.59	.54	มากที่สุด	6
8. การติดต่อสื่อสาร	4.72	.48	มากที่สุด	4
9. สภาพการทำงาน	4.80	.44	มากที่สุด	3
10. สวัสดิการ	4.49	.66	มาก	8
<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>.35</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความต้องการในด้านบรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 ลำดับที่ 2 คือ ด้านค่าจ้าง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 ลำดับที่ 3 คือ ด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 ลำดับที่ 4 คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 5 คือ ด้านองค์กรและการจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 ลำดับที่ 6 คือ ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.59 ลำดับที่ 7 คือ ด้านการนิเทศงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.52 ลำดับที่ 8 คือ ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49 และลำดับที่ 9 คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.42

ตารางที่ 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ความมั่นคงปลอดภัย	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีความมั่นคง	4.84	.41	มากที่สุด	1
2. นโยบายการบริหารงานขององค์กร ทำให้ท่าน รู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน	4.80	.47	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>.41</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 โดยมี  
รายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีความมั่นคง อยู่ในระดับ  
มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.84 และลำดับที่ 2 คือ นโยบายการบริหารงานขององค์กร ทำให้ท่านรู้สึกว่ามี  
ความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ตารางที่ 13 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้าน โอกาสก้าวหน้าใน  
การทำงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาดูงานที่ เกี่ยวกับงานในหน้าที่	4.56	.67	มากที่สุด	1
2. ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา	4.27	.89	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.42</b>	<b>.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.42 โดยมี  
รายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับ  
งานในหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56 และลำดับที่ 2 คือ ท่านได้รับการสนับสนุนจาก  
องค์กรให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27

ตารางที่ 14 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านองค์กรและการ  
จัดการ

องค์กรและการจัดการ	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน	4.69	.51	มากที่สุด	1
2. กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมีความเหมาะสม	4.68	.54	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านองค์กรและการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ องค์กรของท่านกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 และลำดับที่ 2 คือ กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.68

ตารางที่ 15 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านค่าจ้าง

ค่าจ้าง	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านมีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสม กับปริมาณงานที่ท่านได้รับ	4.75	.54	มากที่สุด	2
2. องค์กรของท่านมีการปรับเดือนเงินเดือนอย่าง เป็นธรรม	4.88	.37	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.81</b>	<b>.40</b>	มากที่สุด	

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านค่าจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ  
ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ องค์กรของท่านมีการปรับเดือนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มี  
ค่าเฉลี่ย 4.88 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่านมีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่าน  
ได้รับ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75

ตารางที่ 16 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ  
ของงาน

คุณลักษณะเฉพาะของงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ามี คุณค่า, ภาคภูมิใจ	4.84	.41	มากที่สุด	1
2. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมที่ท่าน จะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้	4.79	.43	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 โดยมี  
รายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีคุณค่า,  
ภาคภูมิใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.84 และลำดับที่ 2 คือ ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความ  
เหมาะสมที่ท่านจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79

ตารางที่ 17 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการนิเทศงาน

การนิเทศงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับการถ่ายทอดงานหรือนิเทศงานอย่าง เอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา	4.59	.64	มากที่สุด	1
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยเหลือท่านในการ ทำงานเสมอ	4.45	.67	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>.57</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านการนิเทศงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.52 โดยมีรายละเอียด  
ตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านได้รับการถ่ายทอดงานหรือนิเทศงานอย่างเอาใจใส่จาก  
ผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.59 และลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาของท่าน  
ช่วยเหลือท่านในการทำงานเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.45

ตารางที่ 18 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านคุณลักษณะทาง  
สังคมของงาน

คุณลักษณะทางสังคมของงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับทั้งจากเพื่อน ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.67	.54	มากที่สุด	1
2. ความคิดเห็นที่ท่านเสนอแนะ มักได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.50	.62	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.59</b>	<b>.54</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.59 โดย  
มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงานและ  
ผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 และลำดับที่ 2 คือ ความคิดเห็นที่ท่านเสนอแนะ  
มักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.50



ตารางที่ 19 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอยู่เสมอ	4.69	.53	มากที่สุด	2
2. วิธีการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแจ้งข้อมูล ข่าวสารแก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง	4.74	.49	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 โดยมีรายละเอียด  
ตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ วิธีการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานได้  
อย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.74 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่านมีการแจ้ง  
ข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69

ตารางที่ 20 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ เอื้อต่อการทำงานอยู่เสมอ	4.79	.47	มากที่สุด	2
2. องค์กรของท่านมีเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน	4.81	.46	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.80</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 โดยมีรายละเอียด  
ตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ องค์กรของท่านมีเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่  
พนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่านมีการปรับปรุง  
สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80

ตารางที่ 21 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสวัสดิการ

สวัสดิการ	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านจัดให้มีสวัสดิการในด้านที่พักอาศัยอย่างเหมาะสม	4.57	.72	มากที่สุด	1
2. องค์กรของท่านจัดให้มีการบริการห้องพยาบาล และเวชภัณฑ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล	4.40	.78	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.49</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความต้องการบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ องค์กรของท่านจัดให้มีสวัสดิการในด้านที่พักอาศัยอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่านจัดให้มีการบริการห้องพยาบาล ยา และเวชภัณฑ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสุข 8 ประการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 22 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของ  
ความสุข 8 ประการ โดยภาพรวมและรายด้าน

ความสุข 8 ประการ	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านสุขภาพดี	4.75	.44	มากที่สุด	4
2. ด้านน้ำใจงาม	4.82	.40	มากที่สุด	2
3. ด้านการผ่อนคลาย	4.71	.53	มากที่สุด	6
4. ด้านการหาความรู้	4.73	.45	มากที่สุด	5
5. ด้านคุณธรรม	4.85	.39	มากที่สุด	1
6. ด้านใช้เงินเป็น	4.76	.44	มากที่สุด	3
7. ด้านครอบครัวที่ดี	4.82	.42	มากที่สุด	2
8. ด้านความสุขขององค์กรและสังคม	4.53	.58	มากที่สุด	7
<b>รวม</b>	<b>4.75</b>	<b>.33</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความต้องการในด้านความสุข 8 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 ลำดับที่ 2 คือ ด้านน้ำใจงาม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 และด้านครอบครัวที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 ลำดับที่ 3 คือ ด้านใช้เงินเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.76 ลำดับที่ 4 คือ ด้านสุขภาพดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 ลำดับที่ 5 คือ ด้านการหาความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 6 คือ ด้านการผ่อนคลาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 และลำดับที่ 7 คือ ด้านความสุขขององค์กรและสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53

ตารางที่ 23 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสุขภาพดี

ด้านสุขภาพดี	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี	4.67	.62	มากที่สุด	2
2. งานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ	4.84	.40	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.75</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสุขภาพดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ งานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.84 และลำดับที่ 2 คือ ท่านได้รับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67

ตารางที่ 24 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านน้ำใจงาม

ด้านน้ำใจงาม	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านคิดว่าท่านเป็นกัลยาณมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	4.85	.40	มากที่สุด	1
2. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	4.79	.47	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านน้ำใจงาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านคิดว่าท่านเป็นกัลยาณมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 และลำดับที่ 2 คือ ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79

ตารางที่ 25 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการผ่อนคลาย

ด้านการผ่อนคลาย	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านมีเวลาในการพักผ่อน และคลายเครียดอย่าง เพียงพอในแต่ละวัน	4.72	.55	มากที่สุด	1
2. ท่านไม่รู้สึกร่างงานในหน้าที่ของท่านหนักเกิน กำลัง	4.70	.58	มากที่สุด	2
รวม	4.71	.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการผ่อนคลาย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านมีเวลาในการพักผ่อน และคลายเครียดอย่างเพียงพอในแต่ละวัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 และลำดับที่ 2 คือ ท่านไม่รู้สึกร่างงานในหน้าที่ของท่านหนักเกินกำลัง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.70

ตารางที่ 26 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
ความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการหาความรู้

ด้านการหาความรู้	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านมักคิดหาวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน ของท่านอยู่เสมอ	4.78	.45	มากที่สุด	1
2. ท่านได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานใน หน้าที่ของท่านอยู่เสมอ	4.68	.58	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.73</b>	<b>.45</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านมักคิดหาวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.78 และลำดับที่ 2 คือ ท่านได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.68



ตารางที่ 27 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านคุณธรรม

ด้านคุณธรรม	จำนวน (คน)		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการทำงาน	4.86	.52	มากที่สุด	1
2. ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ท่านประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน	4.84	.45	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.85</b>	<b>.39</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.86 และลำดับที่ 2 คือ ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ท่านประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.84

ตารางที่ 28 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านใช้เงินเป็น

ด้านใช้เงินเป็น	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านเป็นผู้ที่สามารถจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองได้	4.71	.54	มากที่สุด	2
2. ท่านมีเงินเก็บออม และเมื่อมีเหตุจำเป็นท่านสามารถใช้เงินเก็บนั้นได้ทันที	4.81	.46	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.76</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านใช้เงินเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.76 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ท่านมีเงินเก็บออม และเมื่อมีเหตุจำเป็นท่านสามารถใช้เงินเก็บนั้นได้ทันที อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 และลำดับที่ 2 คือ ท่านเป็นผู้ที่สามารถจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71

ตารางที่ 29 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านครอบครัวที่ดี

ด้านครอบครัวที่ดี	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง	4.84	.44	มากที่สุด	1
2. ครอบครัวของท่านเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน	4.79	.48	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านครอบครัวที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.84 และลำดับที่ 2 คือ ครอบครัวของท่านเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79

ตารางที่ 30 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสุขขององค์กรและสังคม

ด้านความสุขขององค์กรและสังคม	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่าน มีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น การเล่นกีฬา การสังสรรค์หลังเลิกงาน	4.26	.93	มาก	2
2. ท่านใช้ชีวิตในองค์กรและสังคมอย่างมีความสุข	4.81	.45	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>.58</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความต้องการความสุข 8 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสุขขององค์กรและสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านใช้ชีวิตในองค์กรและสังคมอย่างมีความสุขอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่าน มีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น การเล่นกีฬา การสังสรรค์หลังเลิกงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.26

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 คะแนน หมายถึง มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 31 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ ของความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจในการทำงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	4.75	.44	มากที่สุด	2
2. ด้านการควบคุมดูแล	4.37	.63	มาก	7
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.73	.47	มากที่สุด	3
4. ด้านลักษณะงาน	4.62	.51	มากที่สุด	6
5. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	4.32	.80	มาก	8
6. ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	4.72	.50	มากที่สุด	4
7. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.72	.46	มากที่สุด	4
8. ด้านค่าตอบแทน	4.79	.43	มากที่สุด	1
9. ด้านสวัสดิการ	4.63	.58	มากที่สุด	5
<b>รวม</b>	<b>4.63</b>	<b>.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความต้องการในด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79 ลำดับที่ 2 คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 ลำดับที่ 3 คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 4 คือ ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 5 คือ ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 ลำดับที่ 6 คือ ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 ลำดับที่ 7 คือ ด้านการควบคุมดูแล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 และลำดับที่ 8 คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.32

ตารางที่ 32 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน

ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.71	.50	มากที่สุด	2
2. องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.78	.46	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.75</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 32 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.78 และลำดับที่ 2 คือ ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71

ตารางที่ 33 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการควบคุมดูแล

ด้านการควบคุมดูแล	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า	4.13	.88	มาก	2
2. ผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ท่านอยู่เสมอ	4.61	.57	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 33 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการควบคุมดูแล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.61 และลำดับที่ 2 คือ ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13

ตารางที่ 34 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรต่อกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้	4.78	.46	มากที่สุด	1
2. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	4.69	.55	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.73</b>	<b>.47</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 34 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรต่อกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.78 และลำดับที่ 2 คือ ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69



ตารางที่ 35 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ และมีความท้าทาย	4.56	.64	มากที่สุด	2
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้และความสามารถ	4.67	.54	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.62</b>	<b>.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 35 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.62 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้และความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 และลำดับที่ 2 คือ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ และมีความท้าทาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56

ตารางที่ 36 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านพึงพอใจต่อระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขององค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี	4.44	.84	มาก	1
2. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	4.20	.90	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 36 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.32 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านพึงพอใจต่อระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขององค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 และลำดับที่ 2 คือ ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

ตารางที่ 37 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน

ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดชัดเจน	4.70	.53	มากที่สุด	2
2. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.73	.55	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 37 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.70

ตารางที่ 38 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านสามารถสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.76	.47	มากที่สุด	1
2. ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกระดับขององค์กรนี้ได้โดยง่าย	4.68	.55	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 38 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านสามารถสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.76 และลำดับที่ 2 คือ ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกระดับขององค์กรนี้ได้โดยง่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.68

ตารางที่ 39 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	4.82	.46	มากที่สุด	
2. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.77	.50	มากที่สุด	
<b>รวม</b>	<b>4.79</b>	<b>.43</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 39 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 และลำดับที่ 2 คือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.77

ตารางที่ 40 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสวัสดิการ

ด้านสวัสดิการ	จำนวน (คน)		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับสิทธิการลาพักผ่อน ลาป่วย และลาภิกอย่างเหมาะสม	4.71	.55	มากที่สุด	1
2. องค์กรของท่านมีเงินช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ แก่พนักงานและครอบครัว เช่น งานศพ งานแต่ง เป็นต้น	4.55	.76	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.63</b>	<b>.58</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 40 พบว่า ระดับความต้องการความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับสิทธิการลาพักผ่อน ลาป่วย และลาภิกอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรของท่านมีเงินช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ แก่พนักงานและครอบครัว เช่น งานศพ งานแต่ง เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 41 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของ  
องค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยภาพรวมและรายด้าน

องค์กรแห่งความสุข 4.0	จำนวน (คน)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ระบบการจัดการ	4.73	.52	มากที่สุด	1
2. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	4.72	.53	มากที่สุด	2
3. กระบวนการสร้างสุขในองค์กร	4.64	.60	มากที่สุด	4
4. สุขภาพกายและสุขภาพใจ	4.55	.63	มากที่สุด	5
5. ผลลัพธ์ขององค์กร	4.69	.54	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 41 พบว่า ระดับความคิดเห็นในด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ระบบการจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 2 คือ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 3 คือ ผลลัพธ์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 ลำดับที่ 4 คือ สุขภาพกายและสุขภาพใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 และลำดับที่ 5 คือ สุขภาพกายและสุขภาพใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55

ตารางที่ 42 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ขององค์กร  
แห่งความสุข 4.0 ด้านระบบการจัดการ

ด้านระบบการจัดการ	จำนวน (คน)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรมีระบบการจัดการในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	4.72	.58	มากที่สุด	2
2. องค์กรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	4.74	.52	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.73</b>	<b>.52</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 42 พบว่า ระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านระบบการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 องค์กรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.74 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีระบบการจัดการในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72



ตารางที่ 43 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
องค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	จำนวน (คน)		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน	4.73	.52	มากที่สุด	1
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียง มีความเหมาะสมต่อการทำงาน	4.71	.58	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>.53</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 43 พบว่า ระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 และลำดับที่ 2 คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียง มีความเหมาะสมต่อการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71

ตารางที่ 44 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร	จำนวน (คน)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในประเด็นด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร	4.66	.59	มากที่สุด	1
2. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในเรื่องการสร้างสุข ในองค์กร	4.61	.67	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 44 พบว่า ระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 องค์กรมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.66 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในเรื่องการสร้างสุขในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.61

ตารางที่ 45 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของ  
องค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ

ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ	จำนวน (คน)		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา	4.49	.74	มาก	2
2. องค์กรมีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ	4.61	.67	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>.63</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 45 พบว่า ระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 องค์กรมีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.61 และลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุราอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49

ตารางที่ 46 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

ด้านผลลัพธ์ขององค์กร	จำนวน (คน)		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	n = 360			
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.71	.55	มากที่สุด	1
2. สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความผูกพัน, มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการเข้าร่วมทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร	4.66	.60	มากที่สุด	2
รวม	4.69	.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 46 พบว่า ระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 และลำดับที่ 2 คือ สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความผูกพัน, มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการเข้าร่วมทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.66

ส่วนที่ 7 เสนอผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1:** ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

$H_0$ : ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

$H_1$ : ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 47 การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity statistics Tolerance	VIF
	Coefficient		Coefficient				
	B	SE	Beta				
(ค่าคงที่)	3.342	0.176		18.945	0.000**		
ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (X <sub>1</sub> )	0.214	0.035	0.311	6.195	0.000**	0.962	1.040
ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (X <sub>2</sub> )	0.081	0.029	0.138	2.749	0.006**	0.962	1.040
R	0.365						
R square	0.133						
Adjust R square	0.128						
Durbin-Watson	2.011						
F ratio	27.357	(0.000**)					

\*P-value  $\leq$  .05, \*\*P-value  $\leq$  .01

จากตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) พบว่า ตัวแปรคนผู้นำไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ภาวะผู้นำ” อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ความพึงพอใจในการทำงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.128 หมายความว่าภาวะผู้นำสามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 12.8 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.011

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ค่าคงที่ (B<sub>0</sub>) เท่ากับ 3.342 หน่วย มีค่า t = 18.945 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง มีค่า B<sub>1</sub> เท่ากับ 0.214 มีค่า t เท่ากับ 6.195 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.081 มีค่า  $t$  เท่ากับ 2.749 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 3.342 + 0.214 (X_1)** + 0.081 (X_2)**$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = ความพึงพอใจในการทำงาน

$X_1$  = ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง

$X_2$  = ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หากผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.214

ถ้าผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.081

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.311

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.138

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างน้อย 2 ตัวแปร คือ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 2:** บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

$H_0$ : บรรยากาศองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

$H_1$ : บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 48 การทดสอบสมมติฐาน บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	VIF
	Coefficient		Coefficient			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	
(ค่าคงที่)	0.734	0.192		3.815	0.000**		
คุณลักษณะทางสังคมของงาน (X <sub>3</sub> )	0.132	0.035	0.176	3.766	0.000**	0.517	1.935
สภาพการทำงาน (X <sub>4</sub> )	0.147	0.040	0.160	3.669	0.000**	0.592	1.689
สวัสดิการ (X <sub>5</sub> )	0.104	0.027	0.170	3.909	0.000**	0.597	1.674
คุณลักษณะเฉพาะของงาน (X <sub>6</sub> )	0.175	0.048	0.160	3.619	0.000**	0.577	1.733
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (X <sub>7</sub> )	0.087	0.025	0.144	3.510	0.001**	0.670	1.492
การติดต่อสื่อสาร (X <sub>8</sub> )	0.114	0.039	0.136	2.940	0.003**	0.523	1.912
การนิเทศงาน (X <sub>9</sub> )	0.078	0.032	0.111	2.443	0.015*	0.542	1.844
R	0.777						
R square	0.604						
Adjust R square	0.596						
Durbin-Watson	2.083						
F ratio	76.596	(0.000**)					

\*P-value  $\leq .05$ , \*\*P-value  $\leq .01$

จากตารางที่ 48 แสดงผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “บรรยากาศองค์กร” อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ความพึงพอใจในการทำงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.596 หมายความว่า บรรยากาศองค์กรสามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 59.6 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.083

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 0.734 หน่วย มีค่า  $t = 3.815$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. คุณลักษณะทางสังคมของงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.132 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.766 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. สภาพการทำงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.147 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.669 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. สวัสดิการ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.104 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.909 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
4. คุณลักษณะเฉพาะของงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.175 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.619 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.087 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.510 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
6. การติดต่อสื่อสาร มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.114 มีค่า  $t$  เท่ากับ 2.940 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
7. การนิเทศงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.078 มีค่า  $t$  เท่ากับ 2.443 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.734 + 0.132 (X_3)** + 0.147 (X_4)** + 0.104 (X_5)** + 0.175 (X_6)** + 0.087 (X_7)** + 0.114 (X_8)** + 0.078 (X_9)*$$

- เมื่อ  $\hat{Y}$  = ความพึงพอใจในการทำงาน
- $X_3$  = คุณลักษณะทางสังคมของงาน
- $X_4$  = สภาพการทำงาน
- $X_5$  = สวัสดิการ



$X_6$  = คุณลักษณะเฉพาะของงาน

$X_7$  = โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

$X_8$  = การติดต่อสื่อสาร

$X_9$  = การนิเทศงาน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าคุณลักษณะทางสังคมของงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.132

ถ้าสภาพการทำงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.147

ถ้าสวัสดิการ ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.104

ถ้าคุณลักษณะเฉพาะของงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.175

ถ้าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.087

ถ้าการติดต่อสื่อสาร ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.114

ถ้าการนิเทศงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.078

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้  
ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางสังคมของงาน เท่ากับ 0.176

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสภาพการทำงาน เท่ากับ 0.160

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสวัสดิการ เท่ากับ 0.170

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะของงาน เท่ากับ 0.160

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เท่ากับ 0.144

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการติดต่อสื่อสาร เท่ากับ 0.136

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการนิเทศงาน เท่ากับ 0.111

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะทางสังคมของงาน สภาพการทำงาน สวัสดิการ คุณลักษณะเฉพาะของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การนิเทศงาน แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรอย่างน้อย 7 ตัวแปร คือ คุณลักษณะทางสังคมของงาน สภาพการทำงาน สวัสดิการ คุณลักษณะเฉพาะของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การนิเทศงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 3: ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน**

$H_0$ : ความสุข 8 ประการไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

$H_1$ : ความสุข 8 ประการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 49 การทดสอบสมมติฐาน ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficient		Coefficient			statistics	VIF
	B	SE	Beta				
(ค่าคงที่)	0.496	0.186		2.661	0.008**		
ด้านการหาความรู้ ( $X_{10}$ )	0.286	0.042	0.317	6.860	0.000**	0.513	1.949
ด้านความสุขขององค์กร และสังคม ( $X_{11}$ )	0.120	0.028	0.173	4.226	0.000**	0.655	1.528
ด้านการผ่อนคลาย ( $X_{12}$ )	0.136	0.032	0.179	4.267	0.000**	0.624	1.603
ด้านครอบครัวที่ดี ( $X_{13}$ )	0.104	0.042	0.109	2.490	0.013*	0.566	1.768
ด้านใช้เงินเป็น ( $X_{14}$ )	0.127	0.040	0.138	3.152	0.002**	0.572	1.749
ด้านน้ำใจงาม ( $X_{15}$ )	0.102	0.047	0.102	2.184	0.030*	0.499	2.004
R	0.784						
R square	0.614						
Adjust R square	0.608						
Durbin-Watson	1.973						
F ratio	93.76	(0.000**)					

\*P-value  $\leq .05$ , \*\*P-value  $\leq .01$

จากตารางที่ 49 แสดงผล การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ความสุข 8 ประการ” อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ความพึงพอใจในการทำงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.608 หมายความว่า ความสุข 8 ประการ สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 60.8 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.973

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 0.496 หน่วย มีค่า t = 2.661 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. ด้านการหาความรู้ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.286 มีค่า t เท่ากับ 6.860 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ด้านความสุขขององค์กรและสังคม มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.120 มีค่า t เท่ากับ 4.226 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. ด้านการผ่อนคลาย มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.136 มีค่า t เท่ากับ 4.267 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
4. ด้านครอบครัวที่ดี มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.104 มีค่า t เท่ากับ 2.490 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
5. ด้านใช้เงินเป็น มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.127 มีค่า t เท่ากับ 3.152 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
6. ด้านน้ำใจงาม มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.102 มีค่า t เท่ากับ 2.184 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.496 + 0.286 (X_{10})^{**} + 0.120 (X_{11})^{**} + 0.136 (X_{12})^{**} + 0.104 (X_{13})^* + 0.127 (X_{14})^{**} + 0.102 (X_{15})^*$$

เมื่อ $\hat{Y}$	= ความพึงพอใจในการทำงาน
$X_{10}$	= ด่านการหาความรู้
$X_{11}$	= ด่านความสุขขององค์กรและสังคม
$X_{12}$	= ด่านการผ่อนคลาย
$X_{13}$	= ด่านครอบครัวที่ดี
$X_{14}$	= ด่านใช้เงินเป็น
$X_{15}$	= ด่านน้ำใจงาม

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าด่านการหาความรู้ ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว ความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.286

ถ้าด่านความสุขขององค์กรและสังคม ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.120

ถ้าด่านการผ่อนคลายปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.136

ถ้าด่านครอบครัวที่ดี ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.104

ถ้าด่านใช้เงินเป็น ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.138

ถ้าด่านน้ำใจงาม ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.102

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านการหาความรู้ เท่ากับ 0.317

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านความสุขขององค์กรและสังคม เท่ากับ 0.173

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านการผ่อนคลาย เท่ากับ 0.179

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านครอบครัวที่ดี เท่ากับ 0.109

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านใช้เงินเป็น เท่ากับ 0.138

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด่านน้ำใจงาม เท่ากับ 0.102

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสุข 8 ประการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ด่านการหาความรู้ ด่านความสุขขององค์กรและสังคม ด่านการผ่อนคลาย ด่านครอบครัวที่ดี ด่านใช้เงินเป็น ด่านน้ำใจงาม แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะ

สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ความสุข 8 ประการ อย่างน้อย 6 ตัวแปร คือ ด้านการหาความรู้ ด้านความสุขขององค์กรและสังคม ด้านการผ่อนคลาย ด้านครอบครัวที่ดี ด้านใช้เงินเป็น ด้านน้ำใจงาม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 4:** ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

$H_0$ : ความพึงพอใจในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

$H_1$ : ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

ตารางที่ 50 การทดสอบสมมติฐาน ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	VIF
	Coefficient		Coefficient			statistics	
	B	SE	Beta			Tolerance	
(ค่าคงที่)	0.775	0.239		3.239	0.001**		
ด้านโอกาสก้าวหน้าใน งาน ( $X_{16}$ )	0.234	0.065	0.205	3.614	0.000**	0.486	2.060
ด้านสวัสดิการ( $X_{17}$ )	0.163	0.044	0.187	3.696	0.000**	0.612	1.633
ด้านขั้นตอนการ ดำเนินงาน ( $X_{18}$ )	0.183	0.052	0.182	3.535	0.000**	0.593	1.688
ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ( $X_{19}$ )	0.188	0.060	0.176	3.146	0.002**	0.498	2.006
ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ( $X_{20}$ )	0.064	0.029	0.102	2.193	0.029*	0.722	1.386
R	0.668						
R square	0.446						
Adjust R square	0.438						
Durbin-Watson	2.070						
F ratio	57.048	(0.000**)					

\*P-value  $\leq$  .05, \*\*P-value  $\leq$  .01

จากตารางที่ 50 แสดงผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Selection)

พบว่า ตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ความพึงพอใจในการทำงาน” อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “องค์กรแห่งความสุข 4.0” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.438 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานสามารถอธิบายถึงองค์กรแห่งความสุข 4.0 ได้ร้อยละ 43.8 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.070

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 0.775 หน่วย มีค่า t = 3.239 มีค่า sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.234 มีค่า t เท่ากับ 3.614 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ด้านสวัสดิการ มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.163 มีค่า t เท่ากับ 3.696 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.183 มีค่า t เท่ากับ 3.535 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.188 มีค่า t เท่ากับ 3.146 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
5. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.064 มีค่า t เท่ากับ 2.193 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.029 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.775 + 0.234 (X_{16})^{**} + 0.163 (X_{17})^{**} + 0.183 (X_{18})^{**} + 0.188 (X_{19})^* + 0.064 (X_{20})^*$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = องค์กรแห่งความสุข 4.0  
 $X_{16}$  = ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน  
 $X_{17}$  = ด้านสวัสดิการ

$X_{18}$  = ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน

$X_{19}$  = ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

$X_{20}$  = ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุข 4.0 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.234

ถ้าด้านสวัสดิการ ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุข 4.0 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.163

ถ้าด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุข 4.0 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.183

ถ้าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุข 4.0 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.188

ถ้าด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วองค์กรแห่งความสุข 4.0 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.064

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้  
ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน เท่ากับ 0.205

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านสวัสดิการ เท่ากับ 0.187  
ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านขั้นตอนการดำเนินงาน เท่ากับ 0.182

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ 0.176

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านผลประโยชน์ตอบแทน เท่ากับ 0.102

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านสวัสดิการ ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน อย่างน้อย 5 ตัวแปร คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านสวัสดิการ ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

ตารางที่ 51 การทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำรวม บรรยากาศองค์การรวม และความสุข 8 ประการ  
รวมที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficient		Coefficient			statistics	VIF
	B	SE	Beta				
(ค่าคงที่)	-0.310	0.180		-1.717	0.087		
ความสุข 8 ประการรวม (X <sub>22</sub> )	0.541	0.052	0.445	10.332	0.000**	0.483	2.071
บรรยากาศองค์การรวม (X <sub>23</sub> )	0.508	0.049	0.444	10.315	0.000**	0.483	2.071
R	0.825						
R square	0.680						
Adjust R square	0.678						
Durbin-Watson	1.990						
F ratio	379.524	(0.000**)					

\*P-value  $\leq$  .05, \*\*P-value  $\leq$  .01

จากตารางที่ 51 แสดงผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) พบว่า ตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ความพึงพอใจในการทำงาน” ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.678 หมายความว่า ความสุข 8 ประการรวม และบรรยากาศองค์การรวมสามารถอธิบายถึงองค์กรแห่งความสุข 4.0 ได้ร้อยละ 67.8 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.990

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise selection) ค่าคงที่ (B<sub>0</sub>) เท่ากับ -0.310 หน่วย มีค่า t = -1.717 มีค่า sig เท่ากับ 0.087 ซึ่งมากกว่า 0.05 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้



1. ด้านความสุข 8 ประการ รวมมีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.541 มีค่า  $t$  เท่ากับ 10.332 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ด้านบรรยากาศองค์กรรวม มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.508 มีค่า  $t$  เท่ากับ 10.315 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = -0.310 + 0.541 (X_{22})^{**} + 0.508 (X_{23})^{**}$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = ความพึงพอใจในการทำงาน

$X_{22}$  = ความสุข 8 ประการรวม

$X_{23}$  = บรรยากาศองค์กรรวม

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถ้าความสุข 8 ประการ รวมปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วความพึงพอใจในการทำงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.541

ถ้าบรรยากาศองค์กรรวม ปรับตัวเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วความพึงพอใจในการทำงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.508

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านความสุข 8 ประการ รวมเท่ากับ 0.445

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กรรวม เท่ากับ 0.444

จากผลการทดสอบสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสุข 8 ประการรวม และ บรรยากาศองค์กรรวม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

## ตารางที่ 52 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	<b>ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน</b>	
1.1	ผู้นำมุงงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
1.2	ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
1.3	ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.	<b>บรรยากาศองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน</b>	
2.1	ความมั่นคงปลอดภัยไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
2.2	โอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.3	องค์กรและการจัดการไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
2.4	ค่าจ้างไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
2.5	คุณลักษณะเฉพาะของงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.6	การนิเทศงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.7	คุณลักษณะทางสังคมของงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.8	การติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.9	สภาพการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
2.10	สวัสดิการไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก

## ตารางที่ 52 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
3.	ความสุข 8 ประการ ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	
3.1	ด้านสุขภาพดีไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
3.2	ด้านน้ำใจงามไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
3.3	ด้านการผ่อนคลายไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
3.4	ด้านการหาความรู้ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
3.5	ด้านคุณธรรมไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐานหลัก
3.6	ด้านใช้เงินเป็นไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
3.7	ด้านครอบครัวที่ดีไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
3.8	ด้านความสุขขององค์กรและสังคมไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
4.	ความพึงพอใจในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	
4.1	ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
4.2	ด้านการควบคุมดูแลไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ยอมรับสมมติฐานหลัก
4.3	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
4.4	ด้านลักษณะงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ยอมรับสมมติฐานหลัก
4.5	ด้านผลประโยชน์ตอบแทนไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก

## ตารางที่ 52 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
4.6	ค่าน้ำขึ้นตอนการดำเนินงานไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก
4.7	ค่านการติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ยอมรับสมมติฐานหลัก
4.8	ค่านค่าตอบแทนไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ยอมรับสมมติฐานหลัก
4.9	ค่านสวัสดิการไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก

## ตอนที่ 2 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

จากผลการวิจัยเชิงเอกสารงานวิจัยที่มีหัวข้อในการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมงานวิจัยที่ทำการศึกษาดั้วแปรที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งความสุข หรือตามแนวคิดอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข จากงานวิจัยที่ทำการศึกษาในกรณีศึกษาที่เป็นภาคธุรกิจ จำนวนทั้งสิ้น 20 เรื่อง โดยผลจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัย สามารถสรุปผลจากการศึกษาได้ ดังตารางที่ 47 โดยกำหนดให้

- J1 หมายถึง ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน
- J2 หมายถึง ตัวแปรความสุข 8 ประการ
- J3 หมายถึง ตัวแปรบรรยากาศองค์กร
- J4 หมายถึง ตัวแปรภาวะผู้นำ
- J5 หมายถึง ตัวแปรเจตคติในการทำงาน
- J6 หมายถึง ตัวแปรปัจจัยด้านครอบครัว
- J7 หมายถึง ตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน
- J8 หมายถึง ตัวแปรการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงาน
- J9 หมายถึง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร
- ✓ หมายถึง มีนัยสำคัญ
- หมายถึง ไม่ได้ทำการศึกษา













ตารางที่ 53 (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้องานวิจัย	ผู้เขียน	ปี	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติที่ใช้	ตัวแปรที่สัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อองค์การแห่งความสุขหรือตามแนวคิดอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย									
						J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	
16	ความสัมพันธ์ระหว่าง สุขภาพองค์การ ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในงาน กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ	2559	Pearson's Correlation Coefficient	0.01	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-
17	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	กิตติยา ยุทธนาปกรณ์	2558	Pearson's Correlation Coefficient	0.01	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-
18	องค์ประกอบความสุขในการทำงานของพนักงานของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นภาคีเครือข่ายขององค์กรแห่งความสุข เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก	วานศิลป์ แวรวีวงศ์	2558	Exploratory factor analysis & Confirmatory factor analysis	0.05	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-



จากตารางที่ 53 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ จากงานวิจัย จำนวน 20 เรื่อง โดยผู้วิจัยทำการนับความถี่เพื่อสังเคราะห์ประเด็นที่ต้องการใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาดัชนีตัวแปรในด้านความพึงพอใจในการทำงาน ความสุข 8 ประการ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ เจตคติในการทำงาน ปัจจัยด้านครอบครัว คุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้ความเสี่ยงในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขหรือตามแนวคิดอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร จำนวน 14 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 70

ลำดับที่ 2 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านความสุข 8 ประการ จำนวน 4 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 20

ลำดับที่ 3 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 2 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 10

ลำดับที่ 4 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านภาวะผู้นำ จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

ลำดับที่ 5 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านเจตคติในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

ลำดับที่ 6 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านปัจจัยด้านครอบครัว จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

ลำดับที่ 7 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

ลำดับที่ 8 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

ลำดับที่ 9 คือ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5

จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจนั้น ได้แก่ บรรยากาศองค์กร เนื่องจากพบว่า ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขหรือตามแนวคิดอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มากที่สุดเป็นลำดับที่ 1

ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยจากงานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร จำนวน 14 เรื่องข้างต้น ทำการพิจารณาค่าเฉลี่ยของข้อคำถามที่มากที่สุดร่วมกับผลจากการศึกษาวิจัยในตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขหรือตามแนวคิดอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข ควบคู่ไปกับพิจารณาประเด็นจากการอภิปรายผล โดยผลจากสังเคราะห์สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 54 ดังนี้



ตารางที่ 54 สรุปประเด็นที่ไดจากการสังเคราะห์งานวิจัยเอกสารทางบรรณารักษศาสตร์จากงานวิจัยทั้ง 14 เรื่อง

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา/ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
วรรณวิชนี ถนอมชาติ และ ณฤดี พรหมสุวรรณ (2562)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การออกแบบโครงสร้างองค์กร</li> <li>2. ด้านระบบความปลอดภัยและชีวอนามัย</li> <li>3. ด้านการสร้างผู้นำการสื่อสารในระยะยาว</li> <li>4. ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร</li> <li>5. ด้านการปรับปรุงการให้บริการทางสุขภาพ</li> <li>6. ด้านความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม</li> <li>7. ด้านวิถีการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาพดี</li> <li>8. ด้านปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประกอบอาชีพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์กรได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายขององค์กร</li> <li>2. องค์กรมีการสร้างความมั่นใจและมีความปลอดภัยในการทำงานภายใต้ระบบความปลอดภัยและชีวอนามัยในการทำงานในระยะยาว</li> <li>3. องค์กรมีการพัฒนาให้เกิดผู้นำการสื่อสารในองค์กรในระยะยาว</li> <li>4. องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงมีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>5. องค์กรจัดให้มีสวัสดิการในการดูแลสุขภาพของพนักงานและผู้นำเสมอ</li> <li>6. องค์กรสร้างการยอมรับและเข้าใจในความหลากหลายของวัฒนธรรมในองค์กร</li> <li>7. องค์กรมีการให้คำแนะนำปรึกษาในทางด้านวิถีชีวิตแก่สมาชิกองค์กร</li> <li>8. องค์กรมีการสร้างความสุขให้กับครอบครัวสมาชิกองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษาประสิทธิผลที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
ณกฤษณ์รัฐพล รัชต โกลีศึกษานนท์ (2562)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตในด้านสภาพแวดล้อมในงาน</li> <li>2. บัณฑิตคุณลักษณะของงาน</li> <li>3. บัณฑิตโอกาสในการพัฒนา</li> <li>4. บัณฑิตความสิ้นพันธะระหว่างบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีสุขอนามัยและปลอดภัยต่อสุขภาพ</li> <li>2. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับ</li> <li>3. องค์กรทำให้พนักงานมีความมั่นใจในเรื่องความมั่นคงในงาน โดยไม่ต้องกังวลกับการทำงานใหม่</li> <li>4. องค์กรมีช่องทางทางสื่อสารภายในองค์กรที่หลากหลาย</li> <li>5. พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ปริมาณงานมีความเหมาะสม รวมไปถึงมีอิสระในการนำเสนอการปรับปรุงงาน และสามารถปรึกษาหัวหน้างานได้ และมีโอกาสที่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง</li> <li>6. พนักงานมีความพอใจกับสัดส่วนการใช้เวลาในการทำงานกับเวลาที่ให้ครอบครัว</li> <li>7. องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งจากการพิจารณาจากความสามารถและผลงานของพนักงาน</li> <li>8. พนักงานได้รับการพัฒนาความสามารถจากรายงานที่เพิ่มขึ้นจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</li> <li>9. พนักงานรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าในการทำงาน และอยากทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่</li> <li>10. พนักงานรู้สึกว่าการส่งมอบในที่ทำงาน เพื่อนร่วมทีมเป็นลักษณะมิตรที่ดีต่อกัน</li> </ol>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา/ประเด็นที่ได้ออกการสังเคราะห์งานวิจัย
ภัทรณชัย ไช้โรตง (2561)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดานผู้นำ</li> <li>2. ดานความสัมพันธ์ในที่ทำงาน</li> <li>3. ดานลักษณะงาน</li> <li>4. ดานค่านิยมร่วมขององค์กร</li> <li>5. ดานคุณภาพชีวิตในการทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำมีการสร้างและพัฒนาทีมงาน มีวิสัยทัศน์ ที่การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถ ในการบริหารงาน สร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกัน สามารถดึงศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ ให้ ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสอง ทางที่โปร่งใสและชัดเจน และมี การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานอย่าง ตลอดเวลา</li> <li>2. เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ให้ความเคารพ เอาใจใส่และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ความร่วมมือกัน ในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>3. พนักงาน ได้ทำงานที่รัก สามารถใช้ศักยภาพที่ตนเองมี ได้อย่างเต็มที่</li> <li>4. ค่านิยมขององค์กรที่จะสร้างให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุขนั้นต้องสามารถ ประสานผลประโยชน์ขององค์กรและคนส่วนใหญ่ เป็นองค์การที่มีค่านิยมและนโยบาย ที่ตรงกับเป้าหมายส่วนตัว ทั้งยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล</li> </ol>



ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษาประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
ภัทรธนีย์ ไตรสง (2561) (ต่อ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านสุขภาพจิตใจ</li> <li>2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา</li> <li>3. ด้านสุขภาพร่างกาย</li> </ol>	<p>5. พนักงานจะตอบรับการพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเอง ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจากการทำงาน ทั้งยังมีสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม และสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตครอบครัว และชีวิตการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2561)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรให้ความสำคัญในประเด็นด้านพฤติกรรมการอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ของพนักงาน</li> <li>2. องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาให้มีความใกล้ชิด เป็นมิตร โอบอ้อมอารี เป็นธรรม และพร้อมสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>3. องค์กรมีการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดพื้นที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อพนักงานหรือการจัดกิจกรรมสัมพันธ์พนักงาน</li> </ol>
สมชัย ปราบรัตน์ (2560)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>2. สวัสดิการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีนโยบายในการจัดการสวัสดิการที่เหมาะสมให้แกพนักงานอย่างทั่วถึง</li> <li>2. องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย มุมพักผ่อน มุมบันเทิง เป็นต้น</li> </ol>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษาประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
ดิ๊กษณา สุระมรรคา (2560)	1. ดิ๊กษณะงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4. สัมพันธภาพในที่ทำงาน	1. งานที่ทำอยู่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง 2. พนักงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี 3. พนักงานมีโอกาสดำเนินชีวิตชอบในงานที่สำคัญ ทำให้รู้สึกว่าการเห็นถึงความสามารถของตน 4. สภาพแวดล้อมในองค์กรเอื้อต่อการทำงานและมีความปลอดภัย
อโณทัย เสงี่ยมิษฐ์ (2559)	1. ดิ๊กษณะงาน 2. สัมพันธภาพในที่ทำงาน 3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4. การได้รับการยอมรับนับถือ 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. พนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเองเป็นอย่างดี 2. สังคมในที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดี พร้อมที่จะรับฟังและร่วมกันแก้ปัญหา 3. เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีใช้ได้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4. องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร 5. สถานที่ทำงานของมีความปลอดภัย
จักรพงษ์ ครุสาร (2559)	1. ด้านความมั่นคงปลอดภัย 2. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 3. ด้านองค์กรและการจัดการ 4. ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ 5. ด้านลักษณะของงาน	1. พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าแห่งหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่มีความมั่นคง 2. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน 3. การดำเนินการขององค์กรเป็นที่ยอมรับในแวดวงนั้น ๆ 4. การพิจารณาและการกำหนดเงินเดือน สวัสดิการขององค์กรคำนึงถึงความยุติธรรม

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษาประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
จักรพงษ์ ครุสาร (2559) (ต่อ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ด่านการได้รับคำแนะนำ</li> <li>7. ด่านการติดต่อสื่อสารและการควบคุม</li> <li>8. ด่านสภาพการทำงาน</li> <li>9. ด่านการได้รับการสนับสนุน</li> <li>10. ด่านความอิสระในการทำงาน</li> <li>11. ด่านเวลา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. พนักงานรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีคุณค่าและภูมิใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน</li> <li>6. องค์กรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานเสมอ</li> <li>7. โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน</li> <li>8. ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันมีความเหมาะสม</li> <li>9. พนักงานสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นกันเองได้</li> <li>10. พนักงานสามารถยอมรับในข้อผิดพลาดในการทำงานได้</li> <li>11. องค์กรได้จัดช่วงเวลาพักให้กับพนักงานอย่างน้อยวันละ 1 ชั่วโมง</li> </ol>
ชภากัทร กิตติจักร โภคิน (2559)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล</li> <li>2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สังคมในที่ทำงานมีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความสามัคคี</li> </ol>
จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ (2559)	<ol style="list-style-type: none"> <li>สุขภาพองค์การ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีอากาศ แสง วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ ที่เอื้อต่อการทำงาน องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา หรือความต้องการของลูกค้า เป้าหมายมีความเป็นรูปธรรม ง่ายแก่การปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน</li> </ol>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา/ประเด็นที่ได้ออกการสังเคราะห์งานวิจัย
กิตติยา ยุพธนาปกรณ์ (2558)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดานลักษณะงาน</li> <li>2. ดานความรับผิดชอบ</li> <li>3. ดานความสำเร็จของงาน</li> <li>4. ดานความก้าวหน้าในงาน</li> <li>5. ดานการได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>6. ดานนโยบายและการบริหาร</li> <li>7. ดานสภาพการทำงาน</li> <li>8. ดานความเป็นอยู่ส่วนตัว</li> <li>9. ดานความมั่นคงในงาน</li> <li>10. ดานการปกครองบังคับบัญชา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานมีความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน</li> <li>2. พนักงานมีความกระตือรือร้นในการติดตามงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง</li> <li>3. พนักงานมีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>4. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้</li> <li>5. พนักงานรู้สึกว่าได้มีความไว้วางใจและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</li> <li>6. องค์กรมีนโยบายที่แน่นอนและมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน</li> <li>7. อาคาร สถานที่ และพื้นที่ทำงานมีความมั่นคงและปลอดภัย</li> <li>8. พนักงานเมื่อได้ทำงานจึงรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอยู่เสมอ</li> <li>9. พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัท</li> <li>10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เน้นนำ สอนงาน และช่วยเหลือเสมอเมื่อพนักงานต้องการคำปรึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ ตัวแปร	ผลการศึกษา/ประเด็นที่ได้ออกการสังเคราะห์งานวิจัย
วนศิลป์ แวรวีวงศ์ (2558)	<p>1. ด้านความภาคภูมิใจ และความสัมพันธ์ในองค์กร</p> <p>ด้านการได้รับการยอมรับ และปัจจัยแวดล้อม</p> <p>3. ด้านคุณภาพชีวิต และวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. ด้านค่าตอบแทน และความมั่นคง</p> <p>5. องค์ประกอบด้านโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน</p> <p>6. ด้านทัศนคติและแรงจูงใจ</p> <p>7. ด้านความรู้สึกลงใจในการทำงาน</p> <p>8. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>1. พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่</p> <p>2. องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน</p> <p>3. พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>4. องค์กรมีความโปร่งใสในการพิจารณาผลงาน</p> <p>5. พนักงานรู้สึกวางใจที่ตนทำให้องค์กรก้าวหน้าในงาน</p> <p>6. องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>7. พนักงานมีความรู้สึกอิสระในการทำงาน</p> <p>8. พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำอยู่</p>
หยดฝน ราศรี (2558)	<p>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</p> <p>2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</p> <p>3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</p> <p>4. ด้านความรับผิดชอบ</p> <p>5. ด้านโอกาสเจริญก้าวหน้า</p> <p>6. ด้านนโยบายและการบริหาร</p> <p>7. ด้านวิธีการบังคับบัญชา</p> <p>8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>9. ด้านสภาพการทำงาน</p>	<p>1. พนักงานมีความภูมิใจในผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>2. พนักงานรู้สึกว่าการร่วมงานกันมีความคิดเห็นในการทำงาน</p> <p>3. พนักงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนความรู้ต่าง ๆ จากองค์กร</p> <p>4. พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่</p> <p>5. พนักงานได้รับโอกาสการฝึกอบรมและเสริมทักษะต่าง ๆ จากงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ</p> <p>6. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานรวมถึงมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม</p>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษาประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
มหาศพน ราศรี (2558) (ต่อ)	10. ด่านเงินเดือนและค่าตอบแทน 11. ด่านคุณภาพชีวิต 12. ด่านความมั่นคงในงาน	7. ผู้บังคับบัญชามีวิธีการในการบริหารงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 8. การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กันดี 9. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานมีความสะอาด สะดวกและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 10. พนักงานได้รับเงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ
ไพรัตน์ แจงถิ่นป่า (2557)	1. ด่านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน 2. ด่านสภาพการทำงาน 3. ด่านความก้าวหน้า 4. ด่านความสำเร็จในการทำงาน 5. ด่านความรับผิดชอบ	11. พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในการดำเนินชีวิต 12. พนักงานมีความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง 1. องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรเหมาะสมในการทำงาน 3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบของพนักงาน 4. พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและทันเวลาทุกครั้ง 5. พนักงานพร้อมที่จะทำงานเวลาทำงานที่ไม่สำเร็จดูลงใจในเวลาที่ทำงานปกติ

โดยจากข้อมูลที่สังเคราะห์ 4-48 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์บุคคลที่ได้จากการสังเคราะห์ประเด็นที่สังเคราะห์  
ได้เพื่อนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ครั้งนี้เป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสามารถจัดหมวดหมู่ประเด็นที่จกการสังเคราะห์ ดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 การจัดหมวดหมู่ประเด็นที่จกการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงเอกสาร

ประเด็น	ข้อมูลที่ไดจกการสังเคราะห์
1. ดานองคกรและการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองคกรได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายขององคกร</li> <li>- คานิยมขององคกรที่จะสร้างให้เกิดการทำงานโดยมีความสุขั่นตอนสามารถประสานผลประ โยชนขององคกรและคนส่วนใหญ่ เป็นองคกรที่มีคานิยมและนโยบายที่ตรงกับเป้าหมายส่วนตัว ทั้งยังมีวัฒนธรรมองคกรที่ดีเหมาะสมกับแต่ละบุคคล</li> <li>- องคกรทำให้พนักงานรู้สึกวาตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององคกร</li> <li>- การดำเนินงานขององคกรเป็นที่ยอมรับในแวดวงนั้น ๆ</li> <li>- โครงสร้างองคกรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน</li> <li>- องคกรมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจขย มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา หรือความต้องการของลูกคา เป้าหมายมีความเป็นรูปธรรม ง่ายแก่การปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง ได้ตามสถานการณ์ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองคกรมีส่วนร่วมในการกำหนดและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>- พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองคกร</li> <li>- องคกรมีการสร้างความมั่นใจและมีความปลอดภัยในการทำงานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงานในระยะยาว</li> <li>- องคกรมีการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม วัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงมีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- องคกรมีสภาพแวดล้อมทางภาษาภาพที่มีสุขอนามัยและปลอดภัยสุขภาพ</li> </ul>
2. สภาพการทำงาน	

## ตารางที่ 55 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์
2. สภาพการทำงาน (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม</li> <li>- องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย มุมพักผ่อน มุมบันเทิง เป็นต้น</li> <li>- องค์กรได้จัดช่วงเวลาพักให้กับพนักงานอย่างน้อยวันละ 1 ชั่วโมง</li> <li>- ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันมีความเหมาะสม</li> <li>- องค์กรมีการพัฒนาให้เกิดผู้นำการสื่อสารในองค์กรในระยะยาว</li> <li>- องค์กรมีช่องทางสื่อสารภายในองค์กรที่หลากหลาย</li> <li>- องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
3. การติดต่อสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรจัดให้มีสวัสดิการในการดูแลสุขภาพเพียงพอและสม่ำเสมอ</li> <li>- องค์กรมีการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดพื้นที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อพนักงานหรือการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์พนักงาน</li> </ul>
4. สวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรมีนโยบายในการจัดการสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง</li> </ul>
5. ความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรสร้างการยอมรับและเข้าใจในความหลากหลายของวัฒนธรรมในองค์กร</li> </ul>
6. สัมพันธภาพในที่ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานได้รับการพัฒนาความสามารถจากการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- พนักงานรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าในการทำงาน และออกทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่</li> <li>- พนักงานรู้สึกว่าสังคมในที่ทำงาน เพื่อนร่วมมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ติดต่อกัน</li> </ul>



## ตารางที่ 55 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต
6. สัมพันธภาพในที่ทำงาน (ต่อ)	<p>- เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ให้ความเคารพ เอาใจใส่และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ความร่วมมือกันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>- องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิด เป็นมิตร โอบอ้อมอารี เป็นธรรม และพร้อมสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>- สังคมในที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดี พร้อมที่จะรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหา</p> <p>- พนักงานสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผยและเป็นกันเองได้</p> <p>- องค์กรมีการให้คำแนะนำปรึกษาแนวทางในการดำเนินชีวิตแก่สมาชิกองค์กร</p> <p>- องค์กรมีการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้กับครอบครัวสมาชิกองค์กร</p> <p>- พนักงานมีความพอใจกับสัดส่วนการใช้เวลาในงนกับเวลาที่ให้ครอบครัว</p> <p>- องค์กรให้ความสำคัญในประเด็นด้านวิถีภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ของพนักงาน</p> <p>- องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับ</p> <p>- ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจากการทำงาน</p>
7. ดานชีวิตความเป็นอยู่และครอบครัว	
8. เงินเดือน	
9. ความมั่นคงในงาน	<p>- การพิจารณาและการกำหนดเงินเดือน สวัสดิการขององค์กรคำนึงถึงความยุติธรรม</p> <p>- องค์กรทำให้พนักงานมีความมั่นใจในเรื่องความมั่นคงในงาน โดยไม่ต้องกังวลกับการหางานใหม่</p> <p>- งานที่ทำอยู่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง</p> <p>- พนักงานมีความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง</p>

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์
10. ลักษณะงาน	<p>- พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ปรึมผลงานมีความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้ และมีโอกาสมีทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง</p> <p>- พนักงานได้ทำงานที่รัก สามารถเฝ้าศึกษาที่ตนเองมีได้อย่างเต็มที่</p> <p>- พนักงานมีโอกาสได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ ทำให้รู้สึกว่าการเห็นถึงความสามารถของตน</p> <p>- พนักงานรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีคุณค่าและภูมิใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน</p> <p>- พนักงานมีความคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน</p> <p>- พนักงานมีความกระตือรือร้นในการติดตามงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง</p> <p>- พนักงานมีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>- พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและทันเวลาทุกครั้ง</p> <p>- พนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาที่ทำอยู่ซึ่งไม่สำคัญในเวลาทำงานปกติ</p> <p>- องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งจากการพิจารณาจากความสามารถและผลงานของพนักงาน</p> <p>- องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน</p> <p>- องค์กรมีความโปร่งใสในการพิจารณาผลงาน</p> <p>- พนักงานรู้สึกงานที่ตนทำนั้นทำให้ตนมีความก้าวหน้าในงาน</p>
11. โอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน	

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลที่ได้ออกการสังเคราะห์
12. ผู้นำ	<p>- ผู้บริหารมีการสร้างและพัฒนาทีมงาน มีวิสัยทัศน์ ในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการบริหารงาน สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใสและชัดเจน และมีกาให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและการมอบหมายงานรวมถึงมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม</p> <p>- ผู้บริหารให้ความสนใจ แนะนำ สอนงาน และช่วยเหลือเสมอเมื่อนักงานต้องการคำปรึกษา</p> <p>- ผู้บริหารมีวิธีการในการบริหารงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
13. การฝึกอบรม	<p>- เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เขามาใช้ ได้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- องค์กรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานเสมอ</p> <p>- องค์กรส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้</p> <p>- พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง</p>
14. ความเป็นอิสระในการทำงาน	<p>- พนักงานมีความรู้สึอิสระในการทำงาน</p> <p>- พนักงานมีอิสระในการนำเสนอการปรับปรุงงาน</p>
15. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น	<p>- องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน</p>

### ตอนที่ 3 เสนอผลการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาในการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจากงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงเอกสาร เป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน โดยผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ของความถี่ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

ตารางที่ 56 รหัสผู้ให้สัมภาษณ์

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์	ยอมจาก	ผู้ให้สัมภาษณ์
FLM1	First level manager 1	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 1
FLM2	First level manager 2	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 2
FLM3	First level manager 3	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 3
FLM4	First level manager 4	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 4
FLM5	First level manager 5	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 5
FLM6	First level manager 6	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 6
FLM7	First level manager 7	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 7
FLM8	First level manager 8	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 8
FLM9	First level manager 9	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คนที่ 9
STG	Strategic manager	ผู้บริหารระดับกลยุทธ์
EXC	Executive	ผู้บริหารระดับนโยบาย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุข ภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

#### คำถามที่ 6 แนวทางการพัฒนาองค์กร

##### ข้อ 6.1 ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “ในการพัฒนาองค์กรในเรื่องภาวะผู้นำ ในฐานะผู้บริหาร ควรเปิดโอกาส และจัดให้มีพื้นที่ให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น และศักยภาพได้อย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน และผู้นำต้องสามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาให้ได้ เพื่อให้บุคคลที่มี

ความสามารถได้มีโอกาสในการช่วยกันพัฒนาองค์กรต่อไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “เน้นให้พัฒนาในเรื่องการจัดให้มีการ Brain storm ในเรื่องการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานภายในองค์กร หรืออาจทำเป็นกล่องรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และจะให้ความสำคัญในทุก ๆ ความคิดเห็นที่ส่งมา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “จัดให้มีการทำ Focus group โดยอาจทำเป็นกลุ่มเล็ก ๆ มาแลกเปลี่ยนปัญหา หรือเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน อาจเป็นการพูดคุยกันในวงเช้า ก่อนออกพื้นที่ไปตรวจงาน เพื่อให้พี่ในฐานะหัวหน้างานได้รับฟังปัญหาหรือความคิดเห็นของน้อง ๆ ในองค์กรด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “ควรมีการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะเพื่อบ่มเพาะให้ผู้บริหารทุกคนในองค์กรเป็นผู้ที่มี Mindset ของการเป็นผู้รับฟังที่ดี และที่คิดว่าผู้บริหารควรจะเป็นคนที่สามารถดึงศักยภาพ ความเก่ง ของทุกคน เพื่อเอาจุดเด่นของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “ตัวพี่เอง พี่คิดว่าพี่เป็นผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง เมื่อการทำงานในหน่วยงานเกิดปัญหา พี่จะ Focus ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุดและใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยมาจากการระดมความคิดเห็นและรับฟังปัญหาของทุกคน รวมไปถึงการสร้างสรรค์ภาพที่ดีกับน้อง ๆ ในทีม ให้น้องในทีมทราบว่า ในฐานะที่พี่เป็นผู้บริหารที่พร้อมที่จะรับฟัง และให้กำลังใจเพื่อสนับสนุนน้อง ๆ ทุกคนเสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “จัดให้มีการตรวจสอบในเรื่องที่น่าสนใจ เช่น เรื่องที่เป็นข่าวที่ประชาชนให้ความสนใจ โดยให้ทุกคนในองค์กรหรือทีมตรวจสอบประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการตรวจสอบร่วมกัน และต้องให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและขอเสนอแนะ ชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และไม่ตำหนิผู้บังคับบัญชาต่อหน้าส่วนรวม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “จัดหลักสูตรอบรมผู้บริหาร โดยเน้นในเรื่องการมีภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานในบริบทองค์กรในปัจจุบัน และตัวผู้บริหารเองต้องรู้ว่าลูกน้องตัวเองมีความถนัดในด้านใด และใช้งานให้ลูกน้อง ให้ความสำคัญกับทุก ๆ ความคิดเห็นของลูกน้อง

โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อ Survey ความคิดเห็น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ให้ทำการเน้นเรื่องการพัฒนาผู้บริหารปัจจุบันในองค์กร รวมถึงพนักงานที่กำลังจะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารคน โดยจัดสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถติดตามวัดผลได้เช่น หลักสูตรอบรมความคิดเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “จริง ๆ แล้วผู้บริหารระดับบนนั้นให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอยู่แล้ว แต่องค์กรอาจต้องเพิ่มมาตรการหรือกระบวนการดูแลเอาใจใส่กระบวนการถ่ายทอดจากส่วนงานกลางไปยังส่วนงานภูมิภาคหรือส่วนงานจังหวัดที่ต้องนำไปถ่ายทอดแก่บุคลากรว่าองค์กรให้การสนับสนุนและเปิดรับฟังไอเดีย และพร้อมอำนวยความสะดวกแก่ทุกคน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “เปลี่ยนระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดกลุ่มงานหรือสายการบังคับบัญชาใหม่ ที่ไม่มุ่งเน้นการเป็นสายการบังคับบัญชาที่เน้นความอาวุโสของบุคลากรเป็นหลัก แต่เน้นการจัดกลุ่มงานหรือสายการบังคับบัญชาที่มาจากพิจารณาจากความสามารถของสมาชิก และพิจารณาจากความสัมพันธ์ว่าสมาชิกคนใดเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกับใคร ซึ่งการจัดการด้วยวิธีดังกล่าวนี้จะส่งผลให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง และทำให้สมาชิกที่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากมีความสะดวกและสบายใจที่จะเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ย่อมทำให้เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงาน สมาชิกในทีมจะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาซึ่งอาจทำให้เป็นโอกาสที่จะสมาชิกจะร่วมกันนำเสนอกลยุทธ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าการทำงานร่วมกับคนที่ไม่ชอบ และในฐานะผู้บริหารควรจัดพื้นที่และเปิดโอกาสให้มีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อระดมความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “สนับสนุนให้ทีมหรือบุคลากรได้มีโอกาสในการทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ว่าสิ่งที่จะทำนั้นสำเร็จหรือไม่ โดยไม่ต้องกลัวที่จะล้มเหลว และตัวผู้บริหารต้องเปิดรับ Innovation ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ในการทำงาน ไม่ใช่เอามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์มาเป็นกรอบปิดตัวเองไม่ให้ปรับตัวไปกับโลกสมัยใหม่ โดยต้องมีการอบรมเพื่อเปลี่ยน Mindset ของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทั้งในการคิดเชิง Innovation หรือกระบวนการคิดแบบ Design thinking ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่ใช่เพียงผู้บริหารเท่านั้น

บุคลากรทุกคนก็ควรจะได้รับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

BS	ย่อมาจาก	Brainstorming	หมายถึง	การระดมความคิดเห็น
TD	ย่อมาจาก	Training and development	หมายถึง	การฝึกอบรม
CR	ย่อมาจาก	Contingent reward	หมายถึง	ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น
OC	ย่อมาจาก	Organization chart	หมายถึง	โครงสร้างองค์กร



ตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านภาวะผู้นำ

กลุ่มตัวอย่าง	BS	TD	CR	OC
FLM1	✓			
FLM2	✓			
FLM3	✓			
FLM4		✓		
FLM5	✓		✓	
FLM6	✓			
FLM7	✓	✓		
FLM8		✓		
FLM9	✓			
STG	✓			✓
EXC	✓	✓		
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>81.82</b>	<b>36.36</b>	<b>9.09</b>	<b>9.09</b>

จากตารางที่ 57 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านการเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการฝึกอบรม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 การพัฒนาในด้านผลประโยชน์ตอบแทนอื่น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และการพัฒนาในด้านโครงสร้างองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

#### ข้อ 6.2 ด้านบรรยากาศองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “จัดให้สภาพแวดล้อมในองค์กรเอื้อต่อการทำงาน อาจจัดสถานที่พักผ่อนเป็นจุดที่เอาไว้สำหรับคลายเครียด เพื่อใช้เวลาว่างจากชั่วโมงการทำงาน พ่อนคลายความเครียดจากการทำงานในแต่ละวัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “องค์กรควรพัฒนาในเรื่องสภาพการทำงานนอกจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน หรือ office ที่มีความทันสมัย องค์กรควรมีการจัดมุมพักผ่อน



เพื่อให้ทุกคนได้ผ่อนคลายจากการทำงาน และมากไปกว่านั้นองค์กรควรเพิ่มแผนงานที่เป็น technician ที่คอยให้คำปรึกษาในเรื่องงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ เหมือนพวกสายด่วนที่เราสามารถโทรไปติดต่อเพื่อสอบถามข้อมูลในเรื่องงานได้ตลอดเวลา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “องค์กรควรสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีความทันสมัย ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อระบบ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ควรเพิ่มงบประมาณในด้านนี้ รวมไปถึงเมื่ออุปกรณ์จำพวก Notebook หากเกิดการชำรุดก็ควรมีการทดแทนให้ในทันที พี่คิดว่าควรมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่คอยให้คำแนะนำและคอยแก้ปัญหาในด้านเทคโนโลยีประจำแต่ละส่วนงานด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “ในด้านการติดต่อสื่อสารนั้น องค์กรของเรายังต้องพัฒนาในเรื่องการติดต่อสื่อสารนั้นให้มีความชัดเจนและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น อาจมีการพัฒนาหรือจัดซื้อซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ในองค์กรที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในทั่วทั้งองค์กร จำพวกโปรแกรม Chat skype for business ที่เชื่อมคนทั้งองค์กร ทั้งประเทศไว้ด้วยกัน เพราะพี่คิดว่าองค์กรเราไม่สามารถติดต่อประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ ได้โดยรวดเร็ว ต้องเสียเวลาในการโทร โอนสาย และรอสายเป็นเวลานานเมื่อติดต่อกับส่วนงานอื่นที่อยู่กันคนละภูมิภาค บางครั้งติดปัญหาเร่งด่วนต้องการคำตอบด่วนก็ไม่สามารถติดต่อประสานงานได้โดยทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนให้คำปรึกษาเมื่อผู้บังคับบัญชาเกิดปัญหาจะให้ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา ไม่ทอดทิ้งหรือผลักภาระให้ใครคนใดคนหนึ่ง โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ถ่วงดุลองงานที่ดี จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานอันเดียวกันทั้งองค์กร และเปิดช่องทางให้การติดต่อสื่อสารมีอย่างทั่วถึง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “พี่คิดว่าควรพัฒนาในเรื่องของปริมาณงานที่มากเกินไป การทำงานขององค์กรเราพี่คิดว่าเราควรเน้นที่คุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ เพราะงานที่มากเกินไปและเวลาที่จำกัดจะทำให้ผลลัพธ์ของงานไม่ดีเท่าที่ควร รวมไปถึงการพัฒนาในเรื่องอุปกรณ์การทำงาน พี่มองว่า Computer ของราชการนั้นค่อนข้างล้าสมัยเวลาใช้ทำงาน นื่อง ๆ ในทีมก็มักจะเกิดปัญหา และยานพาหนะก็มีความไม่เพียงพอ และในเรื่องการก้าวหน้าในงานควรเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้มากขึ้น ถึงแม้แนวทางที่มีอยู่จะมีความชัดเจน แต่การขึ้นตำแหน่งนั้นยังมีความลำบาก เนื่องจากมีการแข่งขันที่สูง และควรจะทำให้มีความโปร่งใส” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จำพวกรูปแบบ Smart office ต่าง ๆ และอุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอสำหรับทุกคน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ที่คิดว่าควรทำการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลตาม ศักยภาพและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรมและยอมรับ ในผลการประเมินโดยจัดทำระบบการประเมินใหม่ที่มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วน ร่วม สำหรับเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานควรพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “อำนวยความสะดวกในเรื่องของ Gadget จำพวก Tablet แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการทำ Working space ที่เอื้ออำนวย และสร้างบรรยากาศในการ ทำงาน เป็นพวก Smart office ซึ่งไม่ใช่พัฒนาในแค่ส่วนงานกลางเท่านั้น แต่เปิดโอกาสให้ส่วนงาน ภูมิภาคและส่วนงานจังหวัด สามารถของบประมาณเพื่อปรับปรุงในเรื่องของสถานที่ทำงานได้ เช่นกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “มองว่าควรพัฒนาหรือมีนโยบายในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรได้โดยง่าย โดยไม่จำเป็นต้องมี วาระ เนื่องจากผู้บริหารในองค์กรบางคนก็มีที่สามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้ยาก และควรเพิ่ม นโยบายที่ให้โอกาสสมาชิกทุกระดับได้มีโอกาสรับงานที่สำคัญตามศักยภาพที่ตนเองมี โดยไม่ จำเป็นต้องพิจารณาจากความอาวุโส และในเรื่องการนิเทศงานนั้นองค์กรควรจัดให้มีช่วงเวลา ที่เพียงพอและเหมาะสมที่ทุกคนสามารถได้รับการถ่ายทอดงานหรือซักซ้อมแนวทางในการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอเพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากปัจจุบันองค์กรนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญ กับเรื่องดังกล่าว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “จัดทำส่วนงานที่เป็น Model ในเรื่องของการปรับปรุง office โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์จริง ๆ และมีความทันสมัย หากทำแล้วสำเร็จจะนำไปใช้เป็น ต้นแบบแก่ส่วนงานทั่วประเทศ เปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแบบ High Performance Organization ทั้งในมิติของคนและองค์กร โดยการเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่ Flexible, Agile และเป็น resilient organization” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

PM	มาจาก	Promotion	หมายถึง	โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
IJ	มาจาก	Intrinsic aspects of the job	หมายถึง	คุณลักษณะเฉพาะของงาน
SP	มาจาก	Supervision	หมายถึง	การนิเทศงาน
CM	มาจาก	Communication	หมายถึง	การติดต่อสื่อสาร
WC	มาจาก	Working condition	หมายถึง	สภาพการทำงาน

ตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	PM	IJ	SP	CM	WC
FLM1					✓
FLM2			✓		✓
FLM3			✓		✓
FLM4				✓	
FLM5			✓	✓	
FLM6	✓	✓			✓
FLM7					✓
FLM8	✓				✓
FLM9					✓
STG		✓	✓	✓	
EXC					✓
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>18.18</b>	<b>18.18</b>	<b>36.36</b>	<b>27.27</b>	<b>72.73</b>

จากตารางที่ 58 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านบรรยากาศองค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการนิเทศงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 การพัฒนาในด้านการติดต่อสื่อสาร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีผู้ให้

สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และการพัฒนาในด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

### ข้อ 6.3 ด้านความสุข 8 ประการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “พี่คิดว่าองค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมในการไปช่วยเหลือสังคม จำพวกกิจกรรม CSR ต่าง ๆ และจัดให้มีกิจกรรมการสังสรรค์หลังเลิกงานบ้างในบางโอกาส และควรส่งเสริมให้องค์กรมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เลิกงานตรงเวลา ไม่เบียดบังเวลาส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนนั้นได้มีชีวิตส่วนตัว และได้ใช้เวลากับครอบครัวอย่างเต็มที่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “จัดให้มีการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น การอบรมในเรื่องสุขภาพจิต ด้านชีวิตส่วนตัว หรือกิจกรรมนันทนาการอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน หรือองค์กรอาจจัดกิจกรรมพวก Family day ให้สมาชิกได้มีโอกาสนำครอบครัวมาร่วมกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้สมาชิกรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “ควรพัฒนาในเรื่องการผ่อนคลายจากความเครียดในการทำงานในแต่ละวัน อาจจัดให้มี Fitness เพื่อให้ทุกคนได้ผ่อนคลาย และจะทำให้มีความสุขที่ดีด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “พี่องค์กรไม่ควรเบียดบังเวลาส่วนตัวของบุคลากร โดยต้องสนับสนุนให้ทุกคนเลิกงานตรงเวลา เพื่อให้เวลาทุกคนได้ผ่อนคลายใช้เวลากับครอบครัว เพราะพี่คิดว่าสุขภาพกายและใจต้องไปด้วยกันเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลในระยะยาวและส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากรโดยตรง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “ควรทำให้ปริมาณงานมีความเหมาะสม ไม่มากเกินไป เพื่อให้ทุกคนได้เลิกงานตรงเวลา และมีเวลาส่วนตัวกับครอบครัว หรือ Work-life balance เพื่อให้ชีวิตการทำงานกับชีวิตครอบครัวสามารถเดินไปด้วยกันได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “1. องค์กรอาจจัดให้มีการ Outing ในหน่วยงาน ให้มีความสำคัญในเรื่องกิจกรรมที่สร้างความผูกพัน สามัคคีระหว่างสมาชิก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในองค์กร 2. อาจจัดให้มีการนำครอบครัวมาพบปะสังสรรค์ด้วย อาจจะปีละ 1 ครั้ง 3. จัดให้มีการให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นตามการลงเสียงโหวตของเพื่อนร่วมงานเป็นประจำในแต่ละปี 4. จัดให้มีการอบรมความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ให้กับทุกคนอย่างน้อยที่สุดปีละ 1 ด้าน 5. ส่งเสริมให้มีการออมเงิน โดยเชิญชวนให้มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย หรือจัดวิทยากรหรือ

ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในเรื่องการจัดการ การเงิน พวก Money coach ก็ได้ และควรมอบหมายงานให้เหมาะสม ไม่มอบหมายงานที่เป็นจำนวนมากเกินไปเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาได้พักผ่อน ไม่เบียดบังเวลาส่วนตัว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “ไม่เบียดบังเวลาส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา โดยการเลิกงานตรงเวลา ไม่รบกวนในวันหยุด และจัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเอาไว้ เพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้ และจัดให้มีหลักสูตรการอบรมที่หลากหลายทั้งปีให้ทุกคนสามารถเลือกอบรมได้ตามความต้องการของตัวเองได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ควรหาจุดร่วมที่สมดุลระหว่างองค์กรกับบุคลากร เนื่องจากปีงบประมาณนี้ ปริมาณงานของแต่ละส่วนงานมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก และบุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบหลากหลายภารกิจ องค์กรจะต้องมีนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับหนึ่ง อาจจัดทำเป็นนโยบายการส่งเสริมกิจกรรม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร และจัดทำกิจกรรมเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือช่องทางการสื่อสารที่ให้ผู้ได้รับสารสามารถมีการ Feedback กลับหากันได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสามัคคีหรือการจัดฝึกอบรมที่มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร และองค์กรอาจพัฒนาในเรื่องการนำระบบ Online มาช่วยในการฝึกอบรม โดยอาจเป็นภาคบังคับ หรือทำเป็น Training roadmap ตลอดทั้งปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “ปรับสัดส่วนชั่วโมงการทำงานกับชั่วโมงการฝึกอบรมให้มีความสมดุลและเหมาะสม เนื่องจากทุกวันนี้ที่มองว่า ปริมาณงานที่ทุกคนได้รับมีมากเกินไปจนทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในองค์กรที่มองว่ายังมี ความไม่ทั่วถึง และองค์กรก็ไม่ค่อยมีการจัดฝึกอบรมในเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นและเป็นโอกาสที่จะทำ ให้ทุกคนได้รับการพัฒนาความสามารถที่สามารถนำไปต่อยอดในเรื่องของงานได้ เช่น การอบรม เพื่อสร้างวิทยากร หรือในเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพ ที่มองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีนโยบายที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและทั่วถึงมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “พัฒนาในเรื่องของเทคโนโลยีที่ช่วยทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ทุกที่ สามารถ Work from home ได้ มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น เช่น การปรับมาใช้ Digital signature, การสร้าง Platform ที่ช่วยให้ Process ในการทำงานลดลง

สามารถ Tracking การทำงานของบุคลากรได้ไม่ว่าจะทำงานอยู่ที่ใด ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ลดงานเอกสาร ลดขั้นตอนการทำงาน บุคลากรมีเวลา Focus กับ Output ของงานได้มากขึ้น เมื่อปริมาณงานลดลง บุคลากรมีเวลาว่างจากการทำงานมากขึ้น และมีความคล่องตัวสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ สามารถจัดสรรแบ่งเวลาการทำงานด้วยตนเองได้ (Work life integration)” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

HH	ย่อมาจาก	Happy heart	หมายถึง	ด้านน้ำใจงาม
HR	ย่อมาจาก	Happy Relax	หมายถึง	ด้านการผ่อนคลาย
HB	ย่อมาจาก	Happy Brain	หมายถึง	ด้านการหาความรู้
HM	ย่อมาจาก	Happy Money	หมายถึง	ด้านใช้เงินเป็น
HF	ย่อมาจาก	Happy family	หมายถึง	ด้านครอบครัวที่ดี
HS	ย่อมาจาก	Happy Society	หมายถึง	ด้านความสุขขององค์กรและสังคม

ตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความสุข 8 ประการ

กลุ่มตัวอย่าง	HH	HR	HB	HM	HF	HS
FLM1		✓				✓
FLM2		✓			✓	
FLM3		✓				
FLM4		✓				
FLM5		✓				
FLM6	✓	✓		✓		✓
FLM7			✓			
FLM8		✓				
FLM9		✓	✓			
STG		✓	✓			
EXC		✓				
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>9.09</b>	<b>90.91</b>	<b>27.27</b>	<b>9.09</b>	<b>9.09</b>	<b>18.18</b>

จากตารางที่ 59 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านความสุข 8 ประการ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านการผ่อนคลาย มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการหาความรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านความสุขขององค์กรและสังคม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 การพัฒนาในด้านน้ำใจงาม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 การพัฒนาในด้านใช้เงินเป็น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และการพัฒนาในด้านครอบครัวที่ดี มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

#### คำถามที่ 7 แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสทางการศึกษาในเรื่องการมอบทุนเพื่อศึกษาต่อ และผลักดันให้องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “ส่งเสริมให้คนที่มีความรู้หรือชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งให้ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อให้เขาได้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน เช่น การอบรมในด้านวิชาชีพ CPA” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้และประสบการณ์โดยเน้นหนักในเรื่ององค์ความรู้ที่จำเป็นกับงานเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจัดให้มีคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “ให้โอกาสการก้าวหน้าที่เป็นธรรมชาติเป็นธรรมชาติ และโปร่งใสให้โอกาสทุกคนอย่างเสมอภาค เน้นที่ผลงานและตรงตามความเป็นจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “กำหนดวิธีการประเมินที่เป็นธรรม วัดผลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างชัดเจน และสื่อสาร สนับสนุนให้เกิดการทำผลงานที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ FLM6 กล่าวว่า “ควรเปิดโอกาส และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรักสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยการจัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน มีการกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “ให้โอกาสทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน และจัดให้มีการสนับสนุนให้คนได้รับใบประกอบวิชาชีพ จำพวก CPA และมีค่าตอบแทนทางวิชาชีพเฉพาะทางให้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “สร้างโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจนให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการพัฒนานุเคราะห์อยู่อย่างสม่ำเสมอโดยการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่เป็นระบบการประเมินที่มีความยุติธรรมรวมถึงแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “ผลักดันเรื่องค่าตอบแทนวิชาชีพต่าง ๆ แก่บุคลากรที่มี license พวก CPA นิติกร หรือวิศวกร และในการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งควรยกเลิกการประเมินผลงานที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง เนื่องจากกรรมการแต่ละชุดมีดุลยพินิจการประเมินไม่เหมือนกัน โดยองค์กรควรเน้นไปในเรื่องการสอบวัดผล และการฝึกอบรมที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน และเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนให้การยอมรับ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)



ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “องค์กรควรมีนโยบายในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เฉพาะเรื่องของการตรวจสอบในกรณีต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบเรื่องเงินขาดบัญชี การตรวจสอบเรื่องงานก่อสร้าง เป็นต้น เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเพื่อความชัดเจน ถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และองค์กรอาจมีนโยบายในเรื่องการยกย่องชมเชยทีมตรวจสอบหรือสำนักตรวจสอบที่มีผลงานดีเด่น โดยมุ่งเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพของผลงานในภาพรวมเป็นรายทีมหรือรายสำนัก มากกว่ายกย่องเป็นรายบุคคล เนื่องจากลักษณะงานของเราเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “เกณฑ์ในการปรับตำแหน่งควรพิจารณาจาก competency โดยต้องมีผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์เพื่อคำว่า Core competency และ job competency ในแต่ละงานนั้นคืออะไร เช่น การตรวจสอบบัญชี ต้องมีหรือควรมี Competency ไດ โดยต้องเป็น Competency ที่ชัดเจน วัดได้ เป็นรูปธรรม ชาญฉลาดในการประเมินให้น้อยที่สุด และเป็นเกณฑ์กลางที่ทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน ในด้านการฝึกอบรมคิดว่าควรพัฒนาศูนย์การพัฒนาบุคลากรให้เป็นจริง โดยมี Role model จากประเทศต้นแบบที่ทำ Learning center เช่น ประเทศญี่ปุ่น เน้นการฝึกอบรมที่เป็น Virtual training และการจัดทำ VDO clip ที่คัดเลือก Highlight ที่ดึงความสนใจให้คนอยากเข้าฟัง อาจเป็นคลิปสั้น ๆ ประมาณ 5 นาที เพราะว่า คอร์สอบรมออนไลน์ที่มีระยะเวลานาน บางอันมีประมาณ 3 ชั่วโมงคนเข้าฟังหรือเข้าชมก็อาจจะไม่ไหว ส่วนในขั้นตอนการดำเนินงานต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน โดยเฉพาะการนำ AI มาช่วยในการจัดการในเรื่อง Big data โดยอาจนำมาช่วยในการวิเคราะห์งาน งบการเงิน เพื่อลด Process ในการทำงาน เพิ่มปริมาณและคุณภาพของ Output ให้มากขึ้น และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย อาจทำเป็นรูปแบบของ Infographic เพื่อช่วยลดระยะเวลาในการทำความเข้าใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

PM	ย่อมาจาก	Promotion	หมายถึง	โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
CO	ย่อมาจาก	Co-worker	หมายถึง	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
CR	ย่อมาจาก	Contingent reward	หมายถึง	ผลประโยชน์ตอบแทน
OP	ย่อมาจาก	Operation procedure	หมายถึง	ขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	PM	CO	CR	OP
FLM1	✓			
FLM2	✓			
FLM3	✓			✓
FLM4	✓			
FLM5	✓			
FLM6	✓	✓	✓	✓
FLM7	✓			
FLM8	✓			
FLM9	✓			
STG			✓	✓
EXC	✓			✓
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>90.91</b>	<b>9.09</b>	<b>18.18</b>	<b>36.36</b>

จากตารางที่ 60 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการหาความรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และการพัฒนาในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

คำถามที่ 8 แนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### 8.1 ด้านระบบการจัดการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “ควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ตามศักยภาพของแต่ละคน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้แต่ละบุคคลได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ตนถนัด และ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญในเรื่อง การมอบหมายงานที่บุคคลนั้น ๆ ถนัด หรือ Put the right man on the right job” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “การเลื่อนขั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องของผลงานเป็น เรื่องที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “ควรพัฒนาในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพที่ควรเน้นที่ ความสามารถที่แท้จริงและเน้นที่ผลงานเป็นหลัก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “สนับสนุนในการพัฒนาให้ทุกคนได้ฝึกอบรมเพื่อเป็น CPA อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีงบประมาณสนับสนุนอย่างทั่วถึง และเพิ่มค่าตอบแทนในวิชาชีพที่ เหมาะสม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “ในการประเมินเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นนั้นต้องโปร่งใส เป็นธรรม และมีความเหมาะสม อาจนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศามาใช้เพื่อให้เกิดความ โปร่งใส เป็นธรรมอย่างแท้จริง ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพโดยเฉพาะให้ทุกคนได้มี โอกาสเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือมีใบประกอบวิชาชีพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น ส่งเสริมในเรื่องการเก็บชั่วโมง และการสอบเป็น CPA เพื่อให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “ผลักดันให้ทุกคนได้อยู่จุดสูงสุดของอาชีพในเรื่องของ CPA องค์กรควรมีค่าตอบแทนทางวิชาชีพให้คนที่สอบได้ เพื่อให้กำลังใจ และจูงใจให้อยู่ในองค์กร เพื่อช่วยกันพัฒนาองค์กรต่อ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ระบบการจัดการที่ดีที่คิดว่าต้องทำเพื่อให้องค์กรเป็น องค์กรแห่งความสุขคือสร้างระบบการพัฒนาและประเมินผลความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพ ของพนักงานรวมถึงระบบรางวัลและผลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกว่าเขาได้รับการ ดูแลเอาใจใส่และเป็นคนสำคัญสำหรับองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “ผมคิดว่าควรเพิ่มค่าวิชาชีพแก่ CPA เพื่อตอบแทน เพราะว่าการตรวจสอบด้านบัญชีนั้น มีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากเมื่อเทียบจากแต่ก่อน จึง ควรมีค่าวิชาชีพตอบแทนอย่างเหมาะสม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “องค์กรควรมีนโยบายเพิ่มค่าตอบแทนของค่าวิชาชีพ CPA มากที่สุด เนื่องจากปริมาณงานของการตรวจสอบด้านบัญชีมีจำนวนเยอะมาก จึงควรเร่งทำนโยบาย ในด้านนี้ให้มีผลโดยเร็ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “นอกจากวิชาชีพของ CPA ผมคิดว่าองค์กรควรมีการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะขององค์กรเราเองด้วย โดยเป็นวิชาชีพที่เป็นองค์ความรู้ของการตรวจสอบบัญชีของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของเราสามารถนำศักยภาพ หรือองค์ความรู้ที่ตนเองมี ที่ทุกคนได้รับจากการทำงาน และนำเอาวิชาชีพตรงนี้ไปเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าในงาน และมอบค่าตอบแทนวิชาชีพให้เช่นเดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

PM	ย่อมาจาก	Promotion	หมายถึง	โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
WA	ย่อมาจาก	Wage	หมายถึง	เงินเดือนค่าตอบแทน

ตารางที่ 61 แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านระบบการจัดการ

กลุ่มตัวอย่าง	PM	WA
FLM1	✓	
FLM2	✓	
FLM3	✓	
FLM4	✓	✓
FLM5	✓	
FLM6	✓	
FLM7	✓	✓
FLM8	✓	✓
FLM9		✓
STG		✓
EXC	✓	✓
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>81.82</b>	<b>54.55</b>

จากตารางที่ 61 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กรในด้านระบบการจัดการ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านโอกาสก้าวหน้าใน

การทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ตามลำดับ

### คำถามที่ 8.2 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “จัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบบัญชี จำพวก Notebook ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยจัดให้มีให้ทั่วถึงสำหรับทุกคนในองค์กร และเมื่ออุปกรณ์เกิดการชำรุด องค์กรควรจัดให้มีทดแทนในทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “ปรับปรุงพวกแสงไฟในห้องทำงาน ให้มีแสงสว่างเพียงพอ เสนอให้ออกเป็นนโยบายให้ผู้บริหารแต่ละภูมิภาคพัฒนาหน่วยงานพวกเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการทำงาน และจัดงบประมาณให้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยบำรุงรักษาอุปกรณ์ ปรับปรุงสำนักงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “ในเรื่องบรรยากาศการทำงาน ยังคิดว่าควรพัฒนาในเรื่องสัมพันธภาพในที่ทำงาน อาจเป็นแนวทางที่จัดกิจกรรมหรือจัดให้มีพื้นที่ที่เน้นพัฒนาในเรื่องสัมพันธภาพ เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม หรือสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรการทำงานแบบครอบครัว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “องค์กรยังคงขาดการสื่อสารในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องค่านิยมองค์กร และในเรื่องการสร้างบรรยากาศการทำงาน องค์กรอาจจะต้อง Survey ความคิดเห็นของทุกคนก่อนว่า เสียส่วนใหญ่อยากเห็นภาพองค์กรของเราเดินไปในรูปแบบไหน และนำมาวิเคราะห์ สุดท้ายเราอาจจะทำ Poster แล้วเผยแพร่ในเรื่องนี้ แล้วทำการสื่อสารในทุกช่องทาง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกับความต้องการของทุกคน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “จัดให้มีกิจกรรม 5 ส. ในที่ทำงานปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สถานที่ทำงานมีความสะอาด น่าทำงาน อาจเพิ่มการปรับปรุง ตกแต่งสถานที่ทำงานเพิ่มขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “สนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่ตึงเครียด และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ยังรวมถึงพวกเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์การทำงาน ยานพาหนะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการมอบงบประมาณสนับสนุนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ภูมิทัศน์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “พยายามรักษาการปรับปรุงภูมิทัศน์รอบ ๆ สำนักงาน เพื่อให้คนได้พบเห็นแล้วรู้สึกสดชื่น พยายามหาครุภัณฑ์ใหม่ ๆ และสะสมอุปกรณ์เก่า เพื่อให้คนทำงานได้รับความสะดวกสบายมากที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ พืชครุภัณฑ์ต่าง ๆ ต้องมีการทำงานเชิงรุก กล่าวคือต้องมีการสำรวจว่าภายในองค์กรมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุง ซ่อมแซม เพื่อดำเนินการอย่างเร่งด่วน และเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายงานอื่น ๆ มากกว่าการที่ต้องรอให้ผู้ที่มีความต้องการ ทำรายงานแจ้งเมื่อสิ้นปีงบประมาณ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “พัฒนาในเรื่อง smart office และจะสนับสนุนงบประมาณ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

OC	ย่อมาจาก	Organization climate	หมายถึง	บรรยากาศในการทำงาน
PE	ย่อมาจาก	Physical environment	หมายถึง	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ตารางที่ 62 แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง	OC	PE
FLM1		✓
FLM2		✓
FLM3		✓
FLM4	✓	
FLM5	✓	
FLM6		✓
FLM7	✓	✓
FLM8		✓
FLM9		✓

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	OC	PE
STG		✓
EXC		✓
รวม	3	9
ร้อยละ	27.27	81.82

จากตารางที่ 62 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กรในด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือการพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ตามลำดับ

### คำถามที่ 8.3 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เช่น การจัดให้มีการทำ Focus group และให้ความสำคัญในการติดตามประเด็นที่ได้จากการทำ Focus group โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาหรือการมีสายด่วนที่คอยรับเรื่องปัญหาของบุคลากรโดยตรง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “ทำ Line square ที่คอยส่งข้อมูลที่คอยส่งข้อมูลทางด้านการสร้างสุข จำพวกเรื่องคลายเครียด การผ่อนคลาย หรือรวบรวมไว้ในคลังข้อมูลใน Intranet” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “จัดกิจกรรมในเชิงการพัฒนาในเรื่องของจิตใจ อาจเชิญวิทยากรมาอบรมในเรื่องการสร้างสุขให้แก่บุคลากร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งองค์กร อาจทำเป็น Line group เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และจัดกิจกรรม เช่น การทัศนศึกษานอกสถานที่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ความรู้ในเรื่องการสร้างสุขในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ FLM5 กล่าวว่า “พัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อเปิดรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และอุปสรรคของทุกคน และให้ความสำคัญในการติดตามเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างทันทั่วถึง รวมถึงการใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ พวก e-mail ให้คอยส่งข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงาน หรือ Topic ที่เกี่ยวกับสุขภาพกาย สุขภาพใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน อาจจัดให้มีการเล่าเรื่องราว แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องที่ทุกคนมีความสุขในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านครอบครัว ด้านการทำงาน อาจจะทำปีละ 1 ครั้ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “จัดกิจกรรมนันทนาการที่ทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ โดยเน้นกิจกรรมที่พัฒนาเรื่องจิตใจ การมองในเชิงบวก โดยเน้นโครงการที่ทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การทำเพียงครั้งเดียวจบ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ทำการส่งเสริมกิจกรรมที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมร่วมกันเช่น การนำเสนอความยากลำบากในการทำงานพร้อมทั้งให้ทุกคนได้ร่วมกันนำเสนอแนวทางแก้ไขโดยมีอิสระทางความคิด เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองและปรับทัศนคติที่ดีเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “อาจทำในรูปแบบ outing โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดกิจกรรมที่เน้นในเหลือการสร้างสุขในองค์กร แลกเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน โดยออกแบบหลักสูตรที่มันสอดรับกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อาจทำเป็นกิจกรรมในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “องค์กรอาจมีนโยบายในเรื่องการจัดกิจกรรมที่มีลักษณะไม่เป็นทางการในภาพรวมของส่วนงานในแต่ละภูมิภาค อาจผ่านระบบ Online เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นอื่น ๆ ซึ่งนอกจากจะทำให้เพิ่มช่องทางการสื่อสาร เกิดการแลกเปลี่ยนภายในองค์กรแล้ว จะช่วยสร้างให้เกิดสัมพันธภาพในที่ทำงานอีกด้วย เนื่องจากเราเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งน้อง ๆ เด็กใหม่ มักจะไม่ค่อยได้มีโอกาสทำความรู้จักพี่ ๆ เพื่อน ๆ ที่อยู่ในส่วนงานจังหวัดอื่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “มอบให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการในเรื่องดังกล่าว โดยมอบเป็นนโยบายในการจัดทำ Knowledge management (km) ในแต่ละส่วนงานต่าง ๆ โดยให้โจทย์ในเรื่องกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ในรูปแบบของกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”



โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

KS	ย่อมาจาก	Knowledge sharing	หมายถึง	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
CM	ย่อมาจาก	Communication	หมายถึง	ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	KS	CM
FLM1		✓
FLM2		✓
FLM3	✓	
FLM4	✓	✓
FLM5		✓
FLM6	✓	
FLM7	✓	
FLM8	✓	
FLM9	✓	
STG	✓	
EXC	✓	
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>72.73</b>	<b>36.36</b>

จากตารางที่ 63 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือการพัฒนาในด้านช่องทางการติดต่อสื่อสาร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ตามลำดับ

#### คำถามที่ 8.4 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “จัดกิจกรรมสำหรับทุกคนในองค์กร โดยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องสุขภาพกาย สุขภาพใจ และจัดให้มีการรณรงค์ในเรื่องสุขภาพ เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “จัดทำ Survey พวกรายงานความพึงพอใจในงาน ความสุขในการทำงาน หรือพวกรายงานความผูกพันในองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลลัพธ์ที่ได้ใช้ในการต่อยอดพัฒนาองค์กรต่อไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “จัดทำโครงการให้ความรู้ในเรื่องการลด ละ เลิก กิจกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ เพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้อง ให้รางวัลใจในการเลิกบุหรี่ เลิกสุรา และอาจวัดผลด้วยผลการตรวจสุขภาพประจำปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “ทำการสำรวจระดับความสุข หรือความพึงพอใจในการทำงาน แล้วนำผลจากการสำรวจนั้นมาใหม่เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาจริง ๆ และต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรทราบ และควรเน้นไปในเรื่องการสำรวจความต้องการด้วย การสำรวจนั้นต้องให้ผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรให้ตรงกับความต้องการของทุกคนอย่างแท้จริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “ให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมด้านสุขภาพ เช่น จัดโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพกับบุคคลที่เป็นกลุ่มเสี่ยงที่มีปัญหาด้านสุขภาพ โดยให้ทุกคนที่เข้าร่วมอย่างสมัครใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “จัดสำรวจความคิดเห็นว่าใน 1 ปีที่ผ่านมา ใครมีความรู้สักอย่างไร หรือมีปัญหาในด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง เพื่อนำผลการสำรวจนั้นมาแก้ปัญหา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “สำรวจระดับความสุขของทุกคน แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาจริง รวมไปถึงจัดการบริหารในเรื่องของความหลากหลายในองค์กร เช่น ความต่างของ Generation เพราะที่คิดว่าเป็นเรื่องหลักที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานขององค์กรเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “องค์กรอาจออกนโยบายหรือทำการส่งเสริมรณรงค์เรื่องการรักษาสุขภาพ และมอบนโยบายให้แก่ผู้บริหารทุกคนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องนี้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “ผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรปลอดบุหรี่ โดยการประกาศตัวว่าเป็นองค์กรปลอดบุหรี่ในทุก ๆ ส่วนงาน และรณรงค์ในเรื่องการเลิกสูบบุหรี่แก่บุคลากร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “สำหรับด้านสุขภาพใจที่คิดว่า ควรทำการสำรวจระดับความผูกพันขององค์กรของพนักงานทุกระดับ และกำหนดนโยบายและแนวทางการแก้ไขโดยทั้งนี้ ต้องให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการแก้ไขสำหรับด้านสุขภาพกายจะทำการรณรงค์การทำงานให้มีความพอดีคือไม่มากเกินไป โดยไม่ให้ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “วาง Benchmark ว่า เราต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน โดยพัฒนาอย่างสมดุลทั้งในเรื่องด้านวิถีภาวะทางอารมณ์ และการมี Innovative เปรียบเสมือนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นหุ่นยนต์ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มขีดความสามารถ แต่เป็นหุ่นยนต์ที่มีชีวิตจิตใจ มีความ Innovative ในทุก ๆ กระบวนการคิด ที่เกิดจากการที่ทุกคนสนุกไปกับการทำงาน โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญโดยตรง อาจจะเป็น Outsource ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลตั้งเป็นทีมทำงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

HW	ย่อมาจาก	Happiness at work	หมายถึง	ด้านความสุขในการทำงาน
HT	ย่อมาจาก	Healthy	หมายถึง	ด้านสุขภาพกาย

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ

กลุ่มตัวอย่าง	HW	HT
FLM1		✓
FLM2	✓	
FLM3		✓
FLM4	✓	
FLM5		✓
FLM6	✓	
FLM7	✓	
FLM8		✓
FLM9		✓
STG	✓	✓
EXC	✓	
รวม	6	6
ร้อยละ	54.55	54.55

จากตารางที่ 64 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านความสุขในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และการพัฒนาในด้านสุขภาพกาย มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55

#### คำถามที่ 8.5 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “เน้นการทำงานนโยบายที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ดีกว่าตนนั้น เป็นบุคคลที่สำคัญและมีคุณค่าแก่องค์กร เช่น การทำกิจกรรมใด ๆ ภายในองค์กร ควรเปิดรับฟัง Feedback และให้ความสำคัญในการรับฟังอย่างแท้จริง โดยหากเป็นปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไข องค์กรควรจัดให้มีการติดตามแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “ทุก ๆ กิจกรรมที่ต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนรู้สึกรู้ว่า กิจกรรมที่เขาร่วมกันนั้นองค์กรให้ความสำคัญกับทุกคนที่เข้าร่วม ซึ่งจะทำให้เมื่อ

มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมอีก ทุกคนจะอยากเข้าร่วมเพราะกิจกรรมที่ทำนั้นคาดหวังผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการประชาสัมพันธ์ สื่อสารเป้าหมาย โดยเป็นเป้าหมายที่ทุกคนรู้สึกว่าสามารถทำให้สำเร็จได้ และสื่อสารเรื่องผลลัพธ์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้สำเร็จร่วมกัน และเน้นจัดกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่จัดแบบไฟลามทุ่ง เน้นกิจกรรมที่ให้ผลอย่างยั่งยืน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “จัดโครงการ/กิจกรรมที่ช่วยสร้าง Mindset ให้ทุกคนเห็นข้อดี/คุณค่าที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจจะเป็นกิจกรรมพวก Story telling แลกเปลี่ยนในมุมมองเชิงบวกว่า องค์กรเราเป็นองค์กรที่ดี และทุกคนได้รับสิ่งที่ดีอย่างไรบ้างจากองค์กร และผู้บริหารนั้นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยในเรื่องความภาคภูมิใจในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “พื้มองว่าการทำให้องค์กรมีความโปร่งใสทั้งในเรื่องภายในเช่น ความโปร่งใสในเรื่องการเลื่อนระดับ คนที่มีความสามารถจริง ๆ ได้ก้าวหน้า และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาคูคลองภายนอก จะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรเอง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “ทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสัมพันธ์ สามัคคีกัน อาจจะเป็นกิจกรรมกีฬา งานปีใหม่ หรืองานรื่นเริงต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนอยากเข้าร่วม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “ก่อนทำกิจกรรมต้องมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน หากกิจกรรมที่จัดเป็นกิจกรรมที่สมาชิกส่วนใหญ่ต้องการ ก็จะทำให้ทุกคนอยากเข้าร่วม โดยเน้นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ทำการสร้างความพึงพอใจต่อการทำงานและความผูกพันให้กับพนักงาน ขององค์กร โดยส่งเสริมในเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพ สนับสนุนในด้านรางวัล และผลตอบแทน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “ทำการสื่อสารในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรที่เรามีในเวทีระดับประเทศว่าเราได้รับการยอมรับทั้งในแง่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่มีคุณภาพแก่ประเทศ

และภาพลักษณ์ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตให้คนในองค์กรเราได้มีโอกาสได้รับรู้ เพื่อให้ทุกคนได้มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “ในการทำกิจกรรมใด ๆ ต้องให้ทุกคนมี part ที่จะกำหนดแนวทางในการทำกิจกรรม มอบหน้าที่และให้ความอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้คนอยากเข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนนั้นได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการจัดงาน หรือแสดงความคิดเห็น ส่วนในเรื่องการทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจในองค์กรนั้น องค์กรอาจทำนโยบายในเรื่องการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สมาชิกเกิดการรับรู้ ว่า องค์กรเรามีวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมในเรื่องใด เช่น หลักความซื่อสัตย์สุจริต หรือที่ประชาชนให้ความเชื่อมั่นในองค์กรเราว่าเป็นองค์กรที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ และเที่ยงธรรม หรือสร้างการรับรู้แก่สมาชิกว่า องค์กรเรามีความเป็นสากลในเรื่องการตรวจสอบ และมีบทบาทในเวทีโลก และตัวผู้บริหารจะต้องเป็นฟันเฟืองหลักที่ช่วยสร้างการรับรู้ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “มอบนโยบายในการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ drive องค์กรในแต่ละด้าน เมื่อทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และเห็นว่ามันประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าตนมีส่วนร่วมในองค์กร และถึงแม้ว่าจะล้มเหลวก็ไม่เป็นไร แต่ต้องให้โอกาสทุกคนได้ลองทำ และมุ่งสร้างคนดี คนเก่ง ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และปลูกฝังความคิด ความผูกพันในองค์กรตั้งแต่เริ่มแรกสำหรับข้าราชการใหม่ที่เพิ่งบรรจุเข้ารับราชการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

EG	ย่อมาจาก	Engagement	หมายถึง	ด้านความผูกพันในองค์กร
PT	ย่อมาจาก	Participation	หมายถึง	ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	EG	PT
FLM1		✓
FLM2		✓
FLM3	✓	✓
FLM4	✓	✓
FLM5	✓	
FLM6		✓
FLM7	✓	✓
FLM8	✓	
FLM9	✓	
STG	✓	✓
EXC	✓	✓
รวม	8	8
ร้อยละ	72.73	72.73

จากตารางที่ 65 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในด้านผลลัพธ์ขององค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านความผูกพันในองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 และการพัฒนาในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73

**คำถามที่ 9** นโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1 กล่าวว่า “สภาพการทำงานเรื่องสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม และให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ในเรื่องการฝึกอบรมต่าง ๆ อาจทำการพัฒนาในแง่ของการให้ความสำคัญในเรื่อง การฝึกอบรมทักษะสำหรับการทำงาน และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เป็นหลักสูตรระยะยาว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM1, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2 กล่าวว่า “ในข้อด้านผู้นำ ในประเด็นที่ผู้บริหารนั้นต้องมีการรับฟังและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ น่าจะเป็นสิ่งที่องค์กรเราควรผลักดัน

ให้เกิดขึ้น เพราะที่คิดว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทุกคนกล้า หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM2, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3 กล่าวว่า “ถ้าจะพัฒนาโดยมีเอกชนเป็นต้นแบบเลยคงเป็นไปได้ยาก เพราะบริบทองค์กรเราไม่เหมือนกัน แต่ถ้านำมาปรับใช้ในบางเรื่องก็น่าจะได้ เช่น การเอาวิธีการทำงาน การตรวจสอบ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เรากำลังพัฒนาตาม เพื่อให้การทำงานของเรามีความเป็นสากลมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM3, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4 กล่าวว่า “นโยบายการฝึกอบรมผู้นำ ผู้บริหาร อย่างที่ได้พูดไปในตอนแรกว่าควรมีการฝึกอบรม เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะ เพื่อพัฒนา Mindset ของผู้บริหาร และในข้อโอกาสก้าวหน้าในงาน อาจพัฒนาในเรื่องเกณฑ์การเรื่องตำแหน่งที่เน้นจากความสามารถในการทำงาน เน้นที่ผลงานมากกว่า และในเรื่อง CPA ที่ที่คิดว่าก็เป็นหนึ่งในเรื่องที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในงาน เพราะการจะสอบได้ CPA นั้น คนที่สอบผ่านต้องมีความรู้ในเรื่องการตรวจสอบบัญชีเป็นอย่างดี ซึ่งถ้าสอบได้ก็ควรจะได้รับค่าตอบแทน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5 กล่าวว่า “การทำให้พนักงานมี Work life balance อาจจะเหมือนในข้อด้านชีวิตความเป็นอยู่ที่บอกว่า องค์กรเอกชนมีการให้ความสำคัญในเรื่องของ EQ หรือพวกการสร้างสมดุลระหว่างเวลางานกับเวลาครอบครัวของพนักงาน รวมถึงการพวกการส่งเสริมด้านสุขภาพให้แก่บุคลากรด้วย ถึงแม้ว่าราชการจะมีสวัสดิการเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ก็ตาม แต่ก็ควรจะมีการณรงค์ให้ทุกคนดูแลสุขภาพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM5, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6 กล่าวว่า “นโยบายพวกสภาพการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ โปรแกรมที่ทันสมัย ที่ต้องใช้ในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM7 กล่าวว่า “เน้นนโยบายพวกการฝึกอบรม พี่คิดว่าหากอยากจะทำพัฒนาให้องค์กรไปเป็นแบบไหน หรือจะมอบนโยบายอะไร ต้องให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจอย่างถูกต้องก่อน แต่ทุกวันนี้ทุกคนมีงานในหน้าที่จำนวนมาก เรื่องการเข้ารับการอบรมก็ไม่สามารถจัดได้ทั่วถึง แม้ว่าจะทำเป็นแบบ Online บุคลากรเราก็มีส่วนน้อยที่จะมีเวลาเข้าศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง พี่เลยมองว่า ต้องทำให้ทุกคนได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงให้ได้ และต้องมีหลักสูตรที่หลากหลาย และในเรื่องค่าตอบแทน CPA ซึ่งองค์กรเราก็ควรมีค่าตอบแทนทางวิชาชีพให้คนที่สอบได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM6, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8 กล่าวว่า “ขอภาวะผู้นำมีส่วนคล้ายคลึงกันที่สามารถพัฒนาด้วยได้ตามที่บอกว่าเรื่องผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์อย่างไร และก็จะพัฒนาตามข้อโอกาสการก้าวหน้าใน



งานในเรื่องการพิจารณาจากความสามารถและผลงานของพนักงาน และพวกสัมพันธภาพในที่ทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการทำงานเป็นทีม ที่องค์กรเราไม่ค่อยได้มีการจัดฝึกอบรมหรือพัฒนาในเรื่องนี้เท่าที่ควร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM8, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9 กล่าวว่า “พวกสภาพการทำงาน อาจจัดทำ Smart office มาเป็นต้นแบบ แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเรา ในด้านการฝึกอบรมอย่างที่ได้ตอบไปในข้อก่อนหน้าว่า องค์กรต้องมีการส่งเสริมการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการทำ Training roadmap ในแต่ละตำแหน่งงานจะทำให้บุคลากรของเราได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และทำให้บุคลากรได้รับความรู้ที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ FLM9, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ STG กล่าวว่า “ตามที่ได้ตอบไปในแต่ละด้าน หากลองไล่ประเด็นดูแล้วจะเห็นว่า มีหลายด้านที่สามารถพัฒนาได้ เช่น ที่ได้ตอบไว้ในเรื่องสายการบังคับบัญชาที่ไม่ได้พิจารณาจากความอาวุโส แต่ดูจากความสัมพันธ์ของสมาชิก ก็จะทำให้การจัดสายการบังคับบัญชาหรือทีมการตรวจสอบได้รับการยอมรับจากสมาชิก เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์ค หรือการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการทำกิจกรรม มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรให้อิสระในการตัดสินใจ และให้ทุกคนได้มีโอกาสได้มีทำงานที่สำคัญโดยไม่จำเป็นต้องเป็นพีที่อาวุโส น้อย ๆ เด็กใหม่ ก็มีโอกาสเท่าเทียมกัน และการมีนโยบายเรื่องการสื่อสารด้านวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วมในเรื่องใดแก่สมาชิกก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กร ส่วนนโยบายในด้านอื่น ๆ ก็เช่น พวกสภาพการทำงาน การฝึกอบรม ก็สามารถนำมาปรับใช้ได้เหมือนกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ STG, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2563)

ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC กล่าวว่า “ทำ MOU กับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เพื่อพัฒนา AI มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบแบบ Performance audit เพื่อช่วยในการตั้งประเด็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์ไปหา Audit finding ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ทำงานอย่าง Smart มากขึ้น มี Innovation มากขึ้น และอย่างที่กล่าวไว้ในเรื่องการพัฒนา ระบบ e-Audit ซึ่งจะ เป็นระบบที่ช่วยให้การทำงานของบุคลากรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น บุคลากรสามารถทำงานได้จากทุกที่แม้ว่าจะอยู่ในต่างประเทศหรือมุมใดของโลก ระบบจะทำให้องค์กรสามารถ Tracking การทำงานของบุคลากรได้ ไม่ว่าจะทำงานอยู่แห่งใด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ EXC, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2563)

โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเป็นรหัสหัวข้อหลักในการถอดข้อมูล ดังนี้

WC ย่อมาจาก Working condition หมายถึง ด้านสภาพการทำงาน



จากตารางที่ 66 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องนโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรสามารถพัฒนาตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ด้านผู้นำ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ด้านลักษณะงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านเงินเดือน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ด้านอิสระในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ด้านชีวิตความเป็นอยู่ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ด้านองค์กรและการจัดการ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และด้านสวัสดิการ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

โดยจากผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ของผลสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารในองค์กร สามารถนำมาสรุปเป็นโครงสร้างแผนงานเชิงนโยบาย และแผนในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ได้ดังตารางที่ 67

ตารางที่ 67 โครงร่างแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงาน	วัตถุประสงค์	ด้านคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ
ด้านภาวะผู้นำ	1. นโยบายการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม (Innovative organization)	- การมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ ให้เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง - การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีกระบวนการเชิงออกแบบ (Design thinking) ออกแบบ (Design thinking)	- จัดหลักสูตรการอบรมแก่ผู้บริหารทุกระดับในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง - จัดให้มีพื้นที่ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรที่จะระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อค้นหาความคิด (Idea) ใหม่ ๆ และให้โอกาสทุกคนได้นำความคิดนั้นมาทดลองปฏิบัติจริง และนำเสนอเพื่อปรับปรุงงาน โดยไม่ต้องกังวลถึงที่มันจะสำเร็จหรือไม่	- เพื่อสร้างกระบวนการคิด (Mindset) ของผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน - เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ ๆ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน - เพื่อพัฒนาบุคลากรใหม่ที่มีทักษะในด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)	- ด้านสภาพการทำงาน - ด้านการฝึกอบรม - ด้านผู้นำ
	2. นโยบายการพัฒนาทักษะบุคลากรใหม่				- ด้านสภาพการทำงาน - ด้านอิสระในการทำงาน - ด้านลักษณะงาน

## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ด้านคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสูงของภาครัฐกิจ
ด้าน ค่านิยม องค์กร	3. นโยบายการพัฒนา สถานที่ทำงานที่ สนับสนุนให้องค์กร ให้เป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง (High performance organization)	- การมุ่งพัฒนาสถานที่ทำงาน ใหม่ที่มีความทันสมัย สร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่ บุคลากร	- พัฒนา Smart office เพื่อเป็น ต้นแบบ (Role model) ให้แก่ ส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดย ทำการวิจัยรูปแบบสถานที่ ทำงานแบบใดที่เหมาะสมกับ ลักษณะงานและความต้องการ ของบุคลากร เมื่อได้ต้นแบบ แล้วจึงนำไปขยายผลและนำไป พัฒนาปรับใช้กับส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ	- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้อุดมการณ์ ทำงาน - เพื่อส่งเสริมให้มีพื้นที่ (Working space) ที่ทันสมัยให้ บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน - เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และความคล่องตัว (Agile) เป็น หนึ่งในปัจจัยที่สนับสนุนใน การพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง	- ด้านสภาพการทำงาน

## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ด้านคุณลักษณะองค์กรและ ความเชี่ยวชาญของภาคธุรกิจ
ด้านบรรณยศาสตร์ (ต่อ)	4. นโยบายด้านการ สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาด	- การมุ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	- สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะ Notebook และ Tablet ต้องมีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ และมีความทั่วถึงแก่บุคลากรทั้งองค์กร	เพื่อจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	- ด้านสภาพการทำงาน
ด้านความสูง 8 ประการ	5. นโยบายการ พัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเกิดการบูร ณาการร่วมกัน ระหว่างชีวิตการ ทำงานและชีวิต ส่วนตัว (Work life integration)	- การนำเทคโนโลยีมา สนับสนุนการทำงาน มุ่งลด กระบวนการ (Process) ในการ ทำงานลง	- ทำ MOU กับหน่วยงานอื่นที่มี ความเชี่ยวชาญในเรื่องการสร้าง Platform online มาช่วยในการ ทำงานและการปรับมาใช้ ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ (Digital signature) ในงานด้านเอกสาร โดยนำมาปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร	- เพื่อลดปริมาณงาน ลด กระบวนการทำงาน ลดงาน ด้านเอกสาร เพื่อให้บุคลากรมี เวลาในการมุ่งเน้นการทำงานที่ เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น และรู้สึก ว่างาน ไม่น่าเบื่อหน่ายเกินไป และมี เวลาผ่อนคลายอย่างเพียงพอ	- ด้านชีวิตความเป็นอยู่และ ครอบครัว - ด้านสภาพการทำงาน

ตารางที่ 67 (ต่อ)

ตาม	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสูงของภาคธุรกิจ
ตามความสูง 8 ประการ (ต่อ)				<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้ผู้บริหาร/องค์กรสามารถติดตามการทำงาน (Tracking) ของบุคลากรได้</li> <li>- เพื่อพัฒนาให้รูปแบบการทำงานมีความคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นโดยบุคลากรสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ (Remote working)</li> <li>- เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่สามารถบูรณาการระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรได้</li> </ul>	

## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสุขของภาคธุรกิจ
ความพึงพอใจ ในการทำงาน	นโยบายการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning center)	- การมุ่งสร้างศูนย์ฝึกอบรม ที่ทันสมัย และพัฒนา หลักสูตรการอบรมที่ เหมาะสมกับภารกิจงานใน องค์กร	- พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) และพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมใน ทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละ ตำแหน่งงาน โดยเน้นการ ฝึกอบรมที่เป็นการศึกษาอบรม แบบเสมือนจริง (Virtual training)	- เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับ โอกาสในการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในการ ทำงานอยู่เสมอ	- ด้านการศึกษาอบรม - ด้านการฝึกอบรม
7. นโยบายพัฒนาระบบ สมรรถนะ (Competency system)	- การมุ่งปรับปรุงเกณฑ์ ตัวชี้วัดในการประเมินผล งานให้มีความชัดเจน เหมาะสม และเป็นรูปธรรม	- พัฒนาเกณฑ์ตัวชี้วัดในการ ประเมินผลงานเพื่อปรับ ตำแหน่ง โดยพิจารณาจาก สมรรถนะ (Competency) โดยต้องทำการวิเคราะห์เพื่อ กำหนดสมรรถนะทั้งใน ระดับองค์กร งาน บุคคล โดย เป็นสมรรถนะโดยเฉพาะของ แต่ละสายงาน	- เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ เหมาะสม เป็นรูปธรรม และ เป็นเกณฑ์กลางที่ทุกคนให้ การยอมรับร่วมกัน	- ด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ ทำงาน	



## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสูงของภาครัฐกิจ
ด้านระบบการ จัดการ	8. นโยบายการมอบ คำตอบแทนด้านวิชาชีพแก่ บุคลากร	- การมุ่งผลักดันการมอบ คำตอบแทนที่เหมาะสมแก่ บุคลากรที่มีวิชาชีพ	- ผลักดันการจ่ายคำตอบแทน ทางวิชาชีพให้แก่สายงาน ต่าง ๆ ที่มีใบประกอบวิชาชีพ ใดก็ตาม ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified public accountant) เนื่องจากบุคลากรที่มีใบ ประกอบวิชาชีพมักจะได้รับการ การมอบหมายงานและมี หน้าที่ความรับผิดชอบที่ สำคัญ	- เพื่อมอบคำตอบแทนที่ เหมาะสมแก่บุคลากร - เพื่อจูงใจให้บุคลากรพัฒนา ความรู้เพื่อสอบใบประกอบ วิชาชีพ ซึ่งเป็นความรู้ที่ จำเป็นต่อการทำงาน	- ตามเงินเดือน - ตามโอกาสก้าวหน้าในที่ ทำงาน
9. นโยบายการพัฒนาทักษะ วิชาชีพเฉพาะทางขององค์กร	- การมุ่งพัฒนาวิชาชีพการ ตรวจสอบบัญชีภาครัฐที่ เป็นวิชาชีพโดยตรงของ องค์กร	- พัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะ ทาง ผลักดันให้ตำแหน่งงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีใบ ประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง นำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการ ประเมินความก้าวหน้าในงาน และมอบคำตอบแทนวิชาชีพ	- เพื่อพัฒนาเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพตาม ศักยภาพของบุคลากรอย่าง เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ของบุคลากร	- ตามเงินเดือน - ตามโอกาสก้าวหน้าในที่ ทำงาน	



## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสูงของภาครัฐกิจ
ด้านกระบวนการ สร้างสุขใน องค์กร	11. นโยบายส่งเสริมการจัดทำการบริหารจัดการด้านความรู้ (Knowledge management) ในด้านกระบวนการสร้างสุข	- การมุ่งสร้างองค์ความรู้ ภายในองค์กรในประเด็น เรื่องการสร้างสุขใน การทำงานแก่บุคลากร	- จัดทำกิจกรรมในลักษณะ การทำ Focus group ใน ประเด็นเรื่องการสร้างสุขใน องค์กร โดยอาจจะจัดทำใน รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หรือออกนอกแบบกิจกรรมใน รูปแบบอื่นที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ	- เพื่อทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน องค์กรในเรื่องการสร้าง ความสุขในการทำงาน - เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา องค์กรและบุคลากร ในเรื่อง การสร้างความสุขให้เกิดขึ้น ในองค์กรต่อไป - เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพในที่ ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร	- ด้านการฝึกอบรม - ด้านสัมพันธภาพในที่ ทำงาน

ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านสุขภาพกาย และสุขภาพใจ	12. นโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสุขในการทำงาน	- การมุ่งพัฒนาให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน	- สร้างระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร, กำหนด Benchmark ในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องดังกล่าว และจัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	- เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน	- ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ - ความสุขของภาคธุรกิจ
	13. นโยบายการส่งเสริมให้บุคลากรลดพฤติกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ	- การมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพกายที่ดี	- จัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมในเรื่องการมีสุขภาพที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการลด ละ เลิก กิจกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ เป็นต้น	- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เสี่ยงในด้านสุขภาพ	- ด้านสวัสดิการ

## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์การแห่ง ความสุจริตของภาคธุรกิจ
ด้านผลลัพธ์ของ องค์กร	14. นโยบายเสริมสร้าง ความผูกพันในองค์กร ให้กับบุคลากรภายใน องค์กร	- การมุ่งสร้างบุคลากร เกิดความผูกพันในองค์กร	- ทำการสื่อสารในเรื่อง เป้าหมาย ค่านิยม และ วัฒนธรรมขององค์กรให้ ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคน "ได้รับทราบ และมีแนวปฏิบัติ ในทิศทางเดียวกัน - จัดให้มีพื้นที่ที่เปิดโอกาส ให้บุคลากรทุกคน ได้มีส่วน ร่วมในการพัฒนาองค์กรใน แต่ละด้าน ให้ทุกคนได้เป็น ส่วนหนึ่งในทุก ๆ กิจกรรม ขององค์กร และในการมอบ นโยบายหรือทำโครงการใน เรื่องใด ๆ ภายในองค์กร ต้อง เปิดรับฟัง Feedback จาก บุคลากร	- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมี ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งขององค์กร - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความผูกพันในองค์กร	- ตามองค์กรและการบริหาร จัดการ

ตารางที่ 67 (ต่อ)

ด้าน	โครงสร้างนโยบาย	กลยุทธ์	แผนงานในการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตามคุณลักษณะองค์กรแห่ง ความสุขของภาคธุรกิจ
ด้านผลลัพธ์ของ องค์กร (ต่อ)			<p>- ปลูกฝังความคิด ความ ผูกพันในองค์กรสำหรับ ข้าราชการใหม่ที่เพิ่งบรรจุเข้า รับราชการตั้งแต่เริ่มแรก โดย เพิ่มประเด็นดังกล่าวใน หลักสูตรในการฝึกอบรม สำหรับข้าราชการใหม่</p>		

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ดำเนินการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative research), งานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทำการศึกษายุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และ ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0
2. เพื่อทำการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
4. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

ซึ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 1 นั้น ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยการ ทำงานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ใน องค์กรภาครัฐ จำนวน 360 คน วิเคราะห์ปัจจัยด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และทำการวิจัยเชิงเอกสาร เพื่อศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 2 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยเชิงปริมาณ และงานวิจัยเชิงเอกสาร สร้างประเด็นคำถามสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยในงานวิจัยเชิงคุณภาพ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 และทำการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารเพื่อพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 4 โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปและอภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่

## 1. สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0

ส่วนที่ 7 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 8 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากผลการวิจัยงานวิจัยเชิงเอกสาร

ส่วนที่ 9 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร

## 2. อภิปรายผลการวิจัยงานวิจัยเชิงปริมาณ

### 3. อภิปรายผลการวิจัยงานวิจัยเชิงเอกสาร

### 4. อภิปรายผลการวิจัยงานวิจัยเชิงคุณภาพ

### 5. ข้อเสนอแนะในการวิจัยไปประยุกต์ใช้

### 6. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 มีช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และช่วงอายุ 20-29 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 มีการศึกษาที่ระดับปริญญาโท จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมา ได้แก่ มีการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 มีการศึกษาที่ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 มีเงินเดือนที่ 20,001-30,000 บาท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 รองลงมา ได้แก่ มีเงินเดือนที่ 30,001-40,000 บาท จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 มีเงินเดือนที่ 40,001-50,000 บาท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีเงินเดือนมากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และมีเงินเดือนที่ 10,000-20,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ



5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 มีประสบการณ์การทำงานที่ 11-15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 มีประสบการณ์การทำงานที่ 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 และมีประสบการณ์การทำงานที่ 16-20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ระดับความต้องการในดานภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 ลำดับที่ 2 คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และลำดับที่ 3 คือ ผู้นำมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ระดับความต้องการในดานบรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละดานดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ดานความมั่นคงปลอดภัย และดานคุณลักษณะเฉพาะของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 ลำดับที่ 2 คือ ดานค่าจ้าง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.81 ลำดับที่ 3 คือ ดานสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 ลำดับที่ 4 คือ ดานการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 5 คือ ดานองค์กรและการจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 ลำดับที่ 6 คือ ดานคุณลักษณะทางสังคมของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.59 ลำดับที่ 7 คือ ดานการนิเทศงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.52 ลำดับที่ 8 คือ ดานสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49 และลำดับที่ 9 คือ ดานโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.42

### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ

ระดับความต้องการในดานความสุข 8 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละดานดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ดานคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 ลำดับที่ 2 คือ ดานน้ำใจงาม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 และดานครอบครัวที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.82 ลำดับที่ 3 คือ ดานใช้เงินเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.76 ลำดับที่ 4 คือ ดานสุขภาพดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 ลำดับที่ 5 คือ ดานการหาความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 6 คือ ดานการผ่อนคลาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 และลำดับที่ 7 คือ ดานความสุขขององค์กรและสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53

### ส่วนที่ 5 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ระดับความต้องการในด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.79 ลำดับที่ 2 คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.75 ลำดับที่ 3 คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 4 คือ ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 5 คือ ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 ลำดับที่ 6 คือ ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 ลำดับที่ 7 คือ ด้านการควบคุมดูแล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.37 และลำดับที่ 8 คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.32

### ส่วนที่ 6 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0

ระดับความคิดเห็นในด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ระบบการจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ลำดับที่ 2 คือ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 ลำดับที่ 3 คือ ผลลัพธ์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 ลำดับที่ 4 คือ สุขภาพกายและสุขภาพใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 และลำดับที่ 5 คือ สุขภาพกายและสุขภาพใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55

### ส่วนที่ 7 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า F เท่ากับ 27.357 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า มีตัวแปรอิสระ “ภาวะผู้นำ” ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งใน 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำมุ่งงาน ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อย 1 ตัวแปร สามารถอธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรด้านภาวะผู้นำ 2 ด้าน ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.128 หรือร้อยละ 12.8 หมายความว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 12.8

**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้ตัวแปรอิสระบรรยากาศองค์กรอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า F เท่ากับ 76.596 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า มีตัวแปรอิสระ “บรรยากาศองค์กร” ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งใน 10 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้าง คุณลักษณะเฉพาะของงาน การนิเทศงาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการ อย่างน้อย 1 ตัวแปร สามารถอธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะทางสังคมของงาน สภาพการทำงาน สวัสดิการ คุณลักษณะเฉพาะของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการนิเทศงาน มีค่าเท่ากับ 0.596 หรือร้อยละ 59.6 หมายความว่า บรรยากาศองค์กรทั้ง 7 ด้าน สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 59.6

**สมมติฐานที่ 3** ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้ตัวแปรอิสระความสุข 8 ประการอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า F เท่ากับ 93.76 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า มีตัวแปรอิสระ “ความสุข 8 ประการ” ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งใน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพดี ด้านน้ำใจงาม ด้านการผ่อนคลาย ด้านการหาความรู้ ด้านคุณธรรม ด้านใช้เงินเป็น ด้านครอบครัวที่ดี และด้านความสุขขององค์กรและสังคม อย่างน้อย 1 ตัวแปร สามารถอธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรด้านความสุข 8 ประการ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการหาความรู้ ด้านความสุขขององค์กรและสังคม ด้านการผ่อนคลาย ด้านครอบครัวที่ดี ด้านใช้เงินเป็น และด้านน้ำใจงาม มีค่าเท่ากับ 0.608 หรือร้อยละ 60.8 หมายความว่า ความสุข 8 ประการทั้ง 6 ด้าน สามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 60.8

**สมมติฐานที่ 4** ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 พบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระความพึงพอใจในการทำงานอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า F เท่ากับ 57.048 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า มีตัวแปรอิสระ “ความพึงพอใจในการทำงาน” ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ อย่างน้อย 1 ตัวแปร สามารถอธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านสวัสดิการ ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.438 หรือร้อยละ 43.8 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน สามารถอธิบายขององค์กรแห่งความสุข 4.0 ได้ร้อยละ 43.8

#### **ส่วนที่ 8 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากผลการวิจัยงานวิจัยเชิงเอกสาร**

จากผลการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ จากงานวิจัย จำนวน 20 เรื่อง โดยผู้วิจัยทำการนับความถี่เพื่อสังเคราะห์ประเด็นที่ต้องการใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า งานวิจัยที่มีลำดับความถี่มากที่สุด ได้แก่ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร มีจำนวน 14 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมา ได้แก่ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านความสุข 8 ประการ มีจำนวน 4 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 20 งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 2 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 10 งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านภาวะผู้นำ จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 ตัวแปรด้านเจตคติในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 ตัวแปรด้านปัจจัยด้านครอบครัว จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 ตัวแปรด้านการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงาน จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 และตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 5 จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจนั้นคือ บรรยากาศองค์กร เนื่องจากพบว่า ความถี่ของงานวิจัยมีตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1

### ส่วนที่ 9 ข้อมูลเชิงพรรณนาจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก มีผลการสัมภาษณ์ ดังนี้  
 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0  
 ตามต้นแบบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุข ภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

#### ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านการเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการฝึกอบรม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 การพัฒนาในด้านผลประโยชน์ตอบแทนอื่น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และการพัฒนาในด้านโครงสร้างองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

#### ด้านบรรยากาศองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการนิเทศงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 การพัฒนาในด้านการติดต่อสื่อสาร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และการพัฒนาในด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

#### ด้านความสุข 8 ประการ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความสุข 8 ประการ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านการผ่อนคลาย มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการหาความรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านความสุขขององค์กรและสังคม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 การพัฒนาในด้านน้ำใจงาม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 การพัฒนาในด้านใช้เงินเป็น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และการพัฒนาในด้านครอบครัวที่ดี มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

#### ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านการหาความรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 การพัฒนาในด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และการพัฒนาในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

#### ด้านระบบการจัดการ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านระบบการจัดการ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ตามลำดับ

#### ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ตามลำดับ

#### ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมาคือ การพัฒนาในด้านช่องทางการติดต่อสื่อสาร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ตามลำดับ

#### ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านความสุขในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และการพัฒนาในด้านสุขภาพกาย มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55

#### ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กร ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรทำการพัฒนาในด้านความผูกพันในองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 และการพัฒนาในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73

## ด้านการพัฒนาโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะ องค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเรื่องนโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรสามารถพัฒนาตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ด้านผู้นำ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ด้านลักษณะงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านเงินเดือน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านอิสระในการทำงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ด้านชีวิตความเป็นอยู่ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ด้านองค์กรและการจัดการ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และด้านสวัสดิการ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

## การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงปริมาณ

จากการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจการทำงาน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maseda et al. (2019) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในมหาวิทยาลัย Perguruan Ar-Rahman Medan โดยกล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้จักประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีหน้าที่หรือบทบาทในการบริหาร จูงใจ และกำกับองค์กร รวมถึงเป็นผู้ส่งเสริมพนักงานหรือทีมงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกนึกคิด และส่งผลต่อความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจการทำงาน สอดคล้องกับสมมติฐาน

ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Litwin and Stringer (1968, อ้างถึงใน ธัญเทพ ไกรศรี, 2562) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และสอดคล้องกับ Jones (1994, อ้างถึงใน ธญา เรืองเมธิกุล, 2560) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน และสอดคล้องกับ Gilmer (2005, อ้างถึงใน พันทิwa ฐานคร, 2560) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศองค์กรนั้นเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน บรรยากาศองค์กรที่ดีย่อมส่งผลดีต่อความรู้สึกของพนักงาน หากพนักงานได้อยู่ในบรรยากาศองค์กรที่ดี เหมาะสมต่อการทำงาน ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 3** ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Kanesan et al. (2016) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen et al. (2020) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุข โดยกล่าวว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญสนับสนุนในเรื่องความสุขนั้นเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น โดยความสุขช่วยลดปัญหาในด้านสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับภาวะกดดัน หรือความเครียดจากการทำงาน รวมไปถึงภาวะซึมเศร้าและความวิตกกังวลต่าง ๆ ที่เป็นผลกระทบทางด้านลบต่อตัวพนักงานเอง และยังส่งผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กรและสังคมอีกด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหากพนักงานมีความสุขทั้งในมิติชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานแล้ว ย่อมส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีภาวะความเครียดหรือความกดดันต่าง ๆ ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 4** ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Fisher (2010, อ้างถึงใน บุญชัย วิรัชย์, 2561) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชกาภัทร กิตติอักษร โภคิน (2559) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน โดยกล่าวว่า นโยบายในการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากร พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน การส่งเสริมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ การที่องค์กรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่สามารถเจริญก้าวหน้าได้โดยใช้ความสามารถของตนเอง และระบบการ



ประเมินผลงานมีความเป็นธรรม จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้วจะส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริมพัฒนาทั้งในด้านมิติของคนและมิติขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาในองค์กร กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ที่มีทั้งการพัฒนาในมิติของคนและองค์กรเช่นเดียวกัน ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาที่คล้ายคลึงกัน เช่น การพัฒนาในด้านระบบการจัดการของแนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านเงินเดือนค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานจึงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0

และจากการทดสอบสมมติฐานรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำรวม บรรยากาศสององค์กรรวม และความสุข 8 ประการรวม ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระ “ความสุข 8 ประการรวม” และ “บรรยากาศสององค์กรรวม” มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และพบว่าตัวแปรอิสระ “ภาวะผู้นำรวม” ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งอาจเป็นเพราะเมื่อทำการพิจารณาที่ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรภาวะผู้นำ ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว ของตัวแปรภาวะผู้นำ มีค่าเพียง 0.128 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำสามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน ได้เพียงร้อยละ 12.8 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว ของตัวแปร “บรรยากาศสององค์กร” ตามการทดสอบในสมมติฐานที่ 2 และตัวแปร “ความสุข 8 ประการ” ตามการทดสอบในสมมติฐานที่ 3 มีค่าถึงร้อยละ 59.6 และ 60.8 ตามลำดับ จึงอาจเป็นสาเหตุให้เมื่อทำการวิเคราะห์ในภาพรวมแล้วตัวแปร “ภาวะผู้นำรวม” จึงไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

### การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงเอกสาร

จากการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์นั้น เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาในองค์กรภาคธุรกิจที่เป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทย อาทิเช่น 1) บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยในปี พ.ศ. 2562 ซีพีออลล์มีรายได้รวมทั้งสิ้น 571,110 ล้านบาท (รายงานประจำปีบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน), 2562) และได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทชั้นนำด้านองค์กรความยั่งยืนอันดับ 1 ในปี พ.ศ. 2562 ของกลุ่ม World Index ประเภท Food & Staples Retailing Industry โดยได้คะแนนอันดับ 1 ของโลกในประเภทเดียวกัน (เบ็ตเตอร์เวิลด์อินเด็กซ์, 2563), 2) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล

พลาซ่า จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2562 โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า มีรายได้รวมทั้งสิ้น 21,291 ล้านบาท มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข โดยเฉพาะในด้านของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงาน เช่น มีเป้าหมายที่จะมุ่งหมายดูแล ใส่ใจ พนักงาน เหมือนคนในครอบครัวเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร เป็นต้น (รายงานประจำปีบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน), 2562), 3) บริษัท ซูมิโตโม อีเล็คทริก ไวริ่ง ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี พ.ศ. 2560 โดยบริษัทได้รับรางวัลติดต่อกัน 5 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2560 ในประเภทสถานประกอบการขนาดใหญ่ (อินดัสตรี บิสิเนสส์, 2560) 4) บริษัท สงขลา แคนนิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิต และส่งออกอาหารทะเลกระป๋อง สัดส่วนการลงทุน 99.55% ถือโดย บริษัท ไทยยูเนียน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำในระดับโลก โดยไทยยูเนียนกรุ๊ป ได้รับการจัดอันดับโดยดัชนี Seafood Stewardship Index เป็นอันดับที่ 1 จาก 30 บริษัทด้านอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดทั่วโลกเป็นการประเมินจากการทำงานที่ตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยองค์การสหประชาชาติ (ไทยยูเนียน, 2562) และยังมีองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นองค์กรภาคีเครือข่ายขององค์กรแห่งความสุขกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เช่น บริษัท จัมเวย์ จำกัด, บริษัท ทรานซิชั่น อีอเพคัล (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท ไฮเทค นิทซู (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เกทส์ ยูนิทอะ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น

จากผลการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ จากงานวิจัย จำนวน 20 เรื่อง พบว่า งานวิจัยที่มีลำดับความถี่มากที่สุด ได้แก่ งานวิจัยที่ทำการศึกษาในตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร มีจำนวน 14 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 70 จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจนั้น คือ ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร โดยสามารถสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ตามตัวแปรหรือประเด็นของงานวิจัยที่ทำการศึกษาได้ทั้งหมด 15 ด้าน อันเป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ ได้แก่ 1) องค์กรและการบริหารจัดการ 2) สภาพการทำงาน 3) การติดต่อสื่อสาร 4) สวัสดิการ 5) ความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม 6) สัมพันธภาพในที่ทำงาน 7) ด้านชีวิตความเป็นอยู่และครอบครัว 8) เงินเดือน 9) ความมั่นคงในงาน 10) ลักษณะงาน 11) โอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน 12) ผู้นำ 13) การฝึกอบรม 14) ความเป็นอิสระในการทำงาน 15) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหกรรม และสมบัติ กุสุมาวดี (2558) ที่ได้ทำการรวบรวมองค์ความรู้จากองค์กรภาคเอกชนจำนวน 102 องค์กร ที่เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งความสุข พบว่า องค์กรแห่งความสุขขององค์กรภาคเอกชนนั้น เกิดจากการที่องค์กรภาคเอกชนที่เป็นต้นแบบนั้นมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว มีการทำงานแบบพี่น้อง มีเพื่อนร่วมงานและหัว

หน้าที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน มีภาพลักษณ์ที่ดีทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการทำงานที่พนักงานนั้นได้ทำงานที่ตนเองรักและรู้สึกทำงานในความรับผิดชอบนั้นมีความเหมาะสม รวมไปถึงการที่พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม

### การอภิปรายผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้าน เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรภาครัฐสามารถทำการพัฒนาได้ทั้งหมด 11 ด้าน ตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจ ได้แก่ 1) ด้านสภาพการทำงาน 2) ด้านการฝึกอบรม 3) ด้านผู้นำ 4) ด้านอิสระในการทำงาน 5) ด้านลักษณะงาน 6) ด้านชีวิตความเป็นอยู่ 7) ด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน 8) ด้านเงินเดือน 9) ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน 10) ด้านองค์กรและการจัดการ และ 11) ด้านสวัสดิการ โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

#### ด้านสภาพการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการพัฒนาด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนด้านเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย ปราบริต้น (2560) ได้กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องสภาพการทำงาน การจัดการในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน เมื่อพนักงานได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานก็จะดีไปด้วย

#### ด้านการฝึกอบรม

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง มีหลักสูตรการอบรมที่หลากหลาย ส่งเสริมการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการทำ Training roadmap ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ชีร์ธรรม วุฑฒิวัดรัชย์แก้ว (2560) ได้กล่าวว่า องค์กรควรมีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน โดยองค์กรควรมีเป้าหมายในเรื่องการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงาน โดยการพัฒนา

สมรรถนะของพนักงานมีเรื่องที่ควรพัฒนา เช่น ความเชี่ยวชาญในงาน ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

#### ด้านผู้นำ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการพัฒนาในเรื่องผู้บริหาร โดยผู้บริหารนั้น ต้องมีการรับฟังและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กร อาจจัดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับผู้บริหารเพื่อพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน Mindset ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัทธรงค์ ไตโซง (2561) ได้กล่าวว่า ในการสร้างความสุขในการทำงานนั้น ผู้นำจะต้องมีการสร้างและพัฒนาทีมงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใสและชัดเจน และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานอย่างตลอดเวลา

#### ด้านอิสระในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการทำกิจกรรมใด ๆ ในองค์กร ให้อิสระในการตัดสินใจ และให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ทำงานที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพงษ์ ครसार (2559) ได้กล่าวว่า องค์กรควรมีการพัฒนา นโยบายด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ โดยองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับสุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการวางแผนการทำงานด้วยตนเอง และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์

#### ด้านลักษณะงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาจากความอาวุโสเป็นหลัก และองค์กรควรพัฒนาในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน เพื่อลดกระบวนการทำงาน และทำให้งานมีความคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดขององค์กรแห่งความสุข (2560) ที่สนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ การพัฒนากระบวนการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมคิดค้นนวัตกรรม โดยเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0 คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน

### ด้านชีวิตความเป็นอยู่

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรพัฒนาในเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร รวมไปถึงองค์กรควรมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านสุขภาพจิตและในด้านสุขภาพกาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรควรเพิ่มความสำคัญในการพิจารณาประเด็นด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ด้านสุขภาพจิต ทักษะคิดเชิงบวก ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ รวมไปถึงควรใส่ใจในสุขภาพของบุคลากร

### ด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรพัฒนาในเรื่องหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรเป็นเกณฑ์ที่พิจารณาจากผลงาน และความสามารถเป็นอันดับหนึ่ง โดยต้องเป็นเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉกฤษณ์ฐพล รัชตโกสัยกานนท์ (2562) ได้กล่าวว่า องค์กรควรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งจากการพิจารณาจากความสามารถและผลงานของพนักงาน โดยองค์กรควรวางแผนกลยุทธ์ในการกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับการสร้างสุขภาพองค์กรให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ (2555) ได้พัฒนาเครื่องมือการวัดความสุขในระดับองค์กร เรียกว่า Happy workplace index หรือ ดัชนีสุขภาพองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านการที่องค์กรมีการประเมินผลงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน เป็นหนึ่งดัชนีที่ใช้สะท้อนสถานะการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยอยู่ในมิติสุขด้วยการจัดการ (Management)

### ด้านเงินเดือน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการมอบค่าตอบแทนทางวิชาชีพให้แก่บุคลากร และจงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้เพื่อสอบให้ได้ใบประกอบวิชาชีพ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานของ Spector (1997) ในด้านสวัสดิการ ทั้งสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ จะทำให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน และสอดคล้องกับ ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ (2555) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรมีการมอบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน เป็นหนึ่งในมิติที่ใช้วัดการเป็นองค์กรแห่งความสุข

### ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า องค์กรควรส่งเสริมกิจกรรมที่ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร อาจจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรดนัย ไช้สง (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการทำงานเป็นทีม หากผู้บริหารสามารถสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นมิตร และพนักงานทุกคนในองค์กรของตนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร กระตือรือร้นในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานมีความทุ่มเท และเกิดความสุขในการทำงาน

#### ด้านองค์กรและการจัดการ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า ในเรื่องของโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา ควรจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม และความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรรับรู้และให้การยอมรับกับการจัดการบริหารสายการบังคับบัญชา เพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิชนี ถนอมชาติ และณฤดี พรหมสุวรรณ (2562) พบว่า หากพนักงานรับรู้และเข้าใจรูปแบบโครงสร้างองค์กร มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และโครงสร้างองค์กรเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขของสถานประกอบการในภาคตะวันออกของประเทศไทย

#### ด้านสวัสดิการ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า ถึงแม้ว่าข้าราชการจะสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้จากสิทธิราชการ แต่องค์กรควรพัฒนาในเรื่องการรณรงค์สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพร่างกายที่ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ชีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2560) ได้กล่าวว่า ในเรื่องการส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน องค์กรที่พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข มีความเห็นร่วมกันว่า การส่งเสริมสุขภาพของพนักงานเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยปัจจัยความสำเร็จของการส่งเสริมสุขภาพของพนักงานคือ ความเป็นห่วงของผู้บริหารและองค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีความสุข โดยองค์กรอาจส่งเสริมสุขภาพของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานเลิกสูบบุหรี่ และยาเสพติด เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2561) ได้กล่าวว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดพื้นที่และกิจกรรมนันทนาการเพื่อพนักงาน การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์พนักงาน เป็นต้น เพื่อเพิ่มระดับความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน

#### การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบ

##### คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ของผลสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารในองค์กร สามารถนำมาสรุปเป็นโครงสร้างแผนงาน

เชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ได้ดังนี้

#### ด้านภาวะผู้นำ

นโยบายการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม (Innovative organization) โดยมีแผนงานในการพัฒนา คือ การจัดหลักสูตรการอบรมแก่ผู้บริหารทุกระดับในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างกระบวนการคิด (Mindset) ของผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน ด้านการฝึกอบรม และด้านผู้นำ

นโยบายการพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) โดยมีแผนงานในการพัฒนา คือ จัดให้มีพื้นที่ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรที่จะระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อค้นหาความคิด (Idea) ใหม่ ๆ และให้โอกาสทุกคนได้นำความคิดนั้นมาทดลองปฏิบัติจริง และนำเสนอเพื่อปรับปรุงงาน โดยไม่ต้องกังวลว่าสิ่งที่ทำนั้นจะสำเร็จหรือไม่ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ ๆ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน ด้านอิสระในการทำงาน และด้านลักษณะงาน

#### ด้านบรรยากาศองค์กร

นโยบายการพัฒนาสถานที่ทำงานให้เป็น Smart office สนับสนุนให้องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) โดยมีแผนงานในการพัฒนา คือ พัฒนา Smart office เพื่อเป็นต้นแบบ (Role model) ให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยทำการวิจัยว่ารูปแบบสถานที่ทำงานแบบใดที่เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของบุคลากร เมื่อได้ต้นแบบแล้วจึงนำไปขยายผลและนำไปพัฒนาปรับใช้กับส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อัดต่อการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้มีพื้นที่ (Working space) ที่ทันสมัยให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และความคล่องตัว (Agile) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สนับสนุนในการพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน

นโยบายด้านการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก โดยมีแผนงานในการพัฒนา คือ สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

โดยเฉพาะ Notebook และ Tablet ต้องมีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ และมีความทั่วถึงแก่บุคลากรทั้งองค์กร เพื่อจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน

#### ด้านความสุข 8 ประการ

นโยบายการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work life integration) โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน โดยการสร้าง Platform online และการปรับมาใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ (Digital signature) ในงานด้านเอกสารทั้งองค์กร เพื่อลดปริมาณงาน ลดกระบวนการทำงาน ลดงานด้านเอกสาร เพื่อให้บุคลากรมีเวลาในการมุ่งเน้นการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น และรู้สึกทำงานไม่หนักเกินกำลัง และมีเวลาผ่อนคลายอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามการทำงาน (Tracking) ของบุคลากรได้ และเพื่อพัฒนาให้รูปแบบการทำงานมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยบุคลากรสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ (Remote working) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานโดยการทำงานอยู่บ้าน (Work from home) ตามนโยบายของภาครัฐ และเพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่สามารถบูรณาการระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรได้ ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านชีวิตความเป็นอยู่และครอบครัว และด้านสภาพการทำงาน

#### ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

นโยบายการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน โดยเน้นการฝึกอบรมที่เป็นการฝึกอบรมแบบเสมือนจริง (Virtual training) เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านการศึกษา

นโยบายการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency system) โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ พัฒนาเกณฑ์ตัวชี้วัดในการประเมินผลงานเพื่อปรับตำแหน่ง โดยการพิจารณาจากสมรรถนะ (Competency) โดยต้องทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะทั้งในระดับองค์กร งาน บุคคล โดยเป็นสมรรถนะ โดยเฉพาะของแต่ละสายงาน เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่เหมาะสม เป็นเกณฑ์กลางที่ทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน



#### ด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0

นโยบายการมอบค่าตอบแทนด้านวิชาชีพแก่บุคลากร โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ ผลักดันการจ่ายค่าตอบแทนทางวิชาชีพให้แก่สายงานต่าง ๆ ที่มีใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified public accountant) เนื่องจากบุคลากรที่มีใบประกอบวิชาชีพมักจะได้รับการมอบหมายงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ เพื่อมอบค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากร เพื่อจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้เพื่อสอบใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านเงินเดือน

นโยบายการพัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะทางขององค์กร โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ พัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง ผลักดันให้ตำแหน่งงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง นำไปใช้เป็นที่ในการประเมินความก้าวหน้าในงาน และมอบค่าตอบแทนวิชาชีพเพื่อพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านเงินเดือนและด้านโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน

นโยบายการปรับปรุง Physical environment ภายในองค์กร โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ สำรวจความต้องการในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ จำพวก ห้องทำงาน ครุภัณฑ์สำนักงาน ของบุคลากรทุกส่วนงานอยู่เป็นประจำ เน้นการสำรวจแบบเชิงรุก จัดทำเป็น Period ของการสำรวจ อาจเป็นรายไตรมาส และดำเนินการอย่างเร่งด่วน มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ทุกฝ่ายงานมากกว่าการที่ต้องรอให้ผู้ที่มีความต้องการทำรายงานแจ้งเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร จำพวก ห้องทำงาน แสงสว่าง ให้มีความเหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงาน

นโยบายส่งเสริมการจัดการบริหารจัดการด้านความรู้ (Knowledge management) ในด้านกระบวนการสร้างสุข โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ จัดทำกิจกรรมในลักษณะการทำ Focus group ในประเด็นเรื่องการสร้างสุขในองค์กร โดยอาจจะจัดทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หรืออาจออกแบบกิจกรรมในรูปแบบอื่นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ในเรื่องการสร้างสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป และเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพในที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสภาพการทำงานด้านการฝึกอบรม และด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน

นโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร, กำหนด Benchmark ในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องดังกล่าว และจัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านองค์กรและการบริหารจัดการ

นโยบายการส่งเสริมให้บุคลากรลดพฤติกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ จัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมในเรื่องการมีสุขภาพที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการลด ละ เลิก กิจกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนลดพฤติกรรมที่เสี่ยงในด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านสวัสดิการ

นโยบายเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยมีแผนงานในการพัฒนาคือ ทำการสื่อสารในเรื่องเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ และมีแนวปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน, จัดให้มีพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรในแต่ละด้าน ให้ทุกคนได้เป็นส่วนหนึ่งในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร และในการมอบนโยบายหรือทำโครงการในเรื่องใด ๆ ภายในองค์กร ต้องเปิดรับฟัง Feedback จากบุคลากร, ปลุกฝังความคิด ความผูกพันในองค์กรสำหรับข้าราชการใหม่ที่เพิ่งบรรจุเข้ารับราชการตั้งแต่เริ่มแรก โดยเพิ่มประเด็นดังกล่าวในหลักสูตรในการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการใหม่ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจในด้านองค์กรและการบริหารจัดการ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาในงานวิจัยเชิงปริมาณ งานวิจัยเชิงเอกสาร และงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร, ความสุข 8 ประการ และความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 และได้ทราบถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข 4.0 ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบองค์ความรู้ด้านวิชาการ โดยเรียกว่า แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 สำหรับองค์กรการเงินภาครัฐของประเทศไทย (Happy workplace 4.0 for financial organization of Thai Government) ซึ่งสามารถพัฒนาเป็น โมเดล เรียกว่า “JOLLY model” ประกอบด้วยการพัฒนาองค์กรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ดานงาน (J-Job)
- 2) ดานองค์กร (O-Organization)
- 3) ดานภาวะผู้นำ (L-Leadership)
- 4) ดานความภักดี (L-Loyalty)
- 5) ดานผลตอบแทน (Y-Yield)

โดยการพัฒนาด้านทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว มีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนามาจากคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ทั้งหมด 11 ด้าน ที่สามารถนำมาจัดกลุ่มได้เป็น 3 แนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ ดานบรรยากาศองค์กร (Organization climate), ดานภาวะผู้นำ (Leadership) และดานคุณภาพชีวิต (Quality of life) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นตัวแบบในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

### 1. ดานงาน (J-Job)

ในการพัฒนาองค์กรดานงานนั้น เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาในดานการฝึกอบรมบุคลากร และดานเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ และต้องการที่จะคิดหาวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระความสุข 8 ประการ ดานการหาความรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และบุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และต้องการให้องค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระความพึงพอใจในการทำงาน ในดานโอกาสก้าวหน้าในงานซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 รวมไปถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่ององค์กรแห่งความสุข 4.0 บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งความสุข 4.0 คือ องค์กรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานอยู่เสมอ ต้องเป็นหลักสูตรที่ทันสมัย และเนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีหน่วยงานได้สังกัดอยู่ทั่วประเทศ จึงต้องเน้นให้การฝึกอบรมนั้นมีความทั่วถึงทั้งส่วนงานกลาง ส่วนงานภูมิภาค และส่วนงานจังหวัด และในเรื่องการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้น เนื่องจากองค์กรภาครัฐนั้นมีการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน และเป็นไปตามแบบแผนของข้าราชการพลเรือน ดังนั้นในการพัฒนา

ในมิติดังกล่าว จึงควรทำการพัฒนาในเรื่องเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือใช้  
ในการประเมินผลงานที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้  
เพื่อให้เกณฑ์การประเมินขององค์กรเป็นเกณฑ์กลางที่ทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน

ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ร่วมกันกับผลการ  
สัมภาษณ์ผู้บริหารจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กร และต้นแบบ  
คุณลักษณะภาคเอกชนที่ได้จากงานวิจัยเอกสาร สามารถนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแผนงานเชิง  
นโยบายได้ทั้งหมด 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้าน Learning center และนโยบายด้าน Competency  
system ซึ่งหากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ผู้บริหาร  
อาจนำแผนงานเชิงนโยบายดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยแผนงานเชิง  
นโยบายในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

#### **Learning center**

ในด้านการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) เป็นนโยบายด้านงาน ที่มีเป้าหมายเพื่อ  
ส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาภายในองค์กร มีกลยุทธ์คือการมุ่งสร้างศูนย์ฝึกอบรม  
ที่ทันสมัย และพัฒนาหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมกับภารกิจงานในองค์กร ผ่านแผนงานในการ  
พัฒนา คือ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) ที่ทันสมัยที่เป็นขององค์กร โดยเฉพาะ และทำ  
การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เป็นหลักสูตรระยะ  
ยาว เน้นการฝึกอบรมที่เป็นการฝึกอบรมแบบเสมือนจริง (Virtual training) ผ่านทางระบบออนไลน์  
มุ่งเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน  
อย่างทั่วถึง อาจมีการทดสอบความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในการ  
ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

#### **Competency system**

ในด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency system) เป็นนโยบายด้านงาน ที่มี  
เป้าหมายเพื่อพัฒนาให้องค์กรมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ใช้ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง  
และเป็นเกณฑ์กลางที่ทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน โดยทำการพัฒนาเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในการ  
ประเมินผลงานเพื่อปรับตำแหน่งโดยการพิจารณาจากสมรรถนะ (Competency) โดยต้องทำการ  
วิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะทั้งในระดับองค์กร งาน บุคคล โดยเป็นสมรรถนะโดยเฉพาะของแต่ละ  
สายงาน เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมไปถึง  
ถึงองค์กรอาจมีระบบในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรสำหรับตำแหน่ง  
ผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

## 2. ด้านองค์กร (O-Organization)

ในการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผ่านทางมิติด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพื่อการทำงาน และการพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย (Smart office) เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อการทำงาน และสนับสนุนด้านเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระบรรยากาศองค์กร ในด้านสภาพการทำงานซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมไปถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่ององค์กรแห่งความสุข 4.0 บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งความสุข 4.0 คือการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน และองค์กรแห่งความสุข 4.0 คือองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียง มีความเหมาะสมต่อการทำงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพเช่น แสงในห้องทำงานมีความเพียงพอ อากาศมีความปลอดโปร่ง รวมถึงด้านเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน จำพวกเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ค ต้องมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และนอกเหนือไปจากการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้บริหารควรทำการพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance competency) หมายถึง การที่องค์กรมีพื้นที่ (Working space) ที่ทันสมัยให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และมีความคล่องตัว (Agile) ซึ่งจะช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากรในมิติสภาพการทำงานได้

ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กร และต้นแบบคุณลักษณะภาคเอกชนที่ได้จากงานวิจัยเอกสาร สามารถนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแผนงานเชิงนโยบายได้ทั้งหมด 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้าน Physical Environment & Facilities และนโยบายด้าน High performance competency ซึ่งหากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ผู้บริหารอาจนำแผนงานเชิงนโยบายดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยแผนงานเชิงนโยบายในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

### Physical Environment & Facilities

ในด้าน Physical Environment & Facilities เป็นนโยบายด้านองค์กร ที่มุ่งพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรให้เอื้ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรมากที่สุด โดยการสำรวจความต้องการในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ จำพวก ห้องทำงาน ครุภัณฑ์สำนักงานของบุคลากรทุกส่วนงานอยู่เป็นประจำ เน้นการสำรวจแบบเชิงรุก จัดทำเป็น Period ของการสำรวจ อาจเป็นรายไตรมาส และดำเนินการอย่างเร่งด่วน มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ทุกฝ่ายงาน มากกว่าการที่ต้องรอให้ผู้ที่มีความต้องการทำรายงานแจ้งเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รวมไปถึงในด้าน Facilities คือ การมุ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะ Notebook และ Tablet ต้องมีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ และมีความทั่วถึงแก่บุคลากรทั้งองค์กร

### High performance organization

ในด้าน High performance organization เป็นนโยบายด้านองค์กรที่มุ่งพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากร โดยการวิจัยและพัฒนา Smart office ที่สามารถนำมาเป็นต้นแบบ (Role model) ให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยทำการวิจัยว่ารูปแบบสถานที่ทำงานแบบใดที่เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของบุคลากร จัดให้มีพื้นที่ (Working space) ที่ทันสมัยให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และความคล่องตัว (Agile) และเมื่อได้ต้นแบบดังกล่าวแล้วจึงนำไปขยายผลและนำไปพัฒนาปรับใช้กับส่วนงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ

### 3. ด้านภาวะผู้นำ (L-Leadership)

การพัฒนาองค์กรในด้านภาวะผู้นำนั้น เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาในมิติด้านนวัตกรรมในการทำงาน และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรต้องการให้ผู้บริหารมีบทบาทในการนำเสนอกลยุทธ์และนวัตกรรมที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในองค์กร รวมไปถึงมีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันคิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) คือ กระบวนการคิดเพื่อแสวงหากลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งด้าน

นวัตกรรม (Innovation) และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) นั้น เป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาควบคู่กันได้ โดยผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวอย่างถ่องแท้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาและส่งเสริมแก่บุคลากรอย่างเข้าใจและถูกต้อง ซึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในด้านภาวะผู้นำได้ และยิ่งไปกว่านั้นหากในท้ายที่สุดองค์กรสามารถพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับเป็นผู้ที่มีนวัตกรรมและกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ย่อมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุข 4.0 แม้ว่าสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร บุคลากรในองค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมีนวัตกรรมและกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่พร้อมสนับสนุนองค์กรและยึดหยุ่นไปตามสถานการณ์

ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กร และต้นแบบคุณลักษณะภาคเอกชนที่ได้จากงานวิจัยเอกสาร สามารถนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแผนงานเชิงนโยบายได้ทั้งหมด 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้าน Innovation และนโยบายด้าน Design thinking ซึ่งหากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ผู้บริหารอาจนำแผนงานเชิงนโยบายดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยแผนงานเชิงนโยบายในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

### **Innovation**

ในด้านนวัตกรรม (Innovation) เป็นนโยบายด้านภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ ให้เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน โดยการจัดหลักสูตรการอบรมแก่ผู้บริหารทุกระดับในเรื่องนวัตกรรมในการทำงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างกระบวนการคิด (Mindset) ของผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างกระบวนการคิดของผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดนวัตกรรมในการทำงาน

### **Design Thinking**

ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ โดยผู้บริหารเป็นหัวใจหลักที่ช่วยในการส่งเสริม ผลักดัน และเปิดโอกาสให้เกิดการนำเสนอความคิดที่แปลกใหม่ โดยการจัดให้มีพื้นที่ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรที่จะระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อค้นหาความคิด (Idea)

ใหม่ ๆ ที่จะสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้นำความคิดเห็นนั้นมาทดลองปฏิบัติจริง และนำเสนอเพื่อปรับปรุงงาน โดยไม่ต้องกังวลว่าสิ่งที่ทำนั้นจะสำเร็จหรือไม่ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ ๆ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน

#### 4. ด้านความภักดี (L-Loyalty)

การพัฒนาองค์กรในด้านความภักดีนั้น เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาในด้านการสร้างความสุขในการทำงาน และสร้างความผูกพันในองค์กรแก่บุคลากร เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรต้องการให้ปริมาณงานในหน้าที่ไม่หนักเกินกำลัง และมีเวลาผ่อนคลายในการพักผ่อนและคลายเครียดอย่างเพียงพอในแต่ละวัน ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระความสุข 8 ประการ ด้านการผ่อนคลาย ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมไปถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่ององค์กรแห่งความสุข 4.0 บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งความสุข 4.0 คือ องค์กรมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร มีช่องทางการสื่อสารในเรื่องการสร้างสุขในองค์กร มีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรที่สามารถบูรณาการระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรได้ ตามแนวคิด Work life integration ซึ่งเป็นแนวคิดการทำงานแบบผสานชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวเข้าด้วยกันอย่างลงตัวและมีความเหมาะสม โดยนำใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ มาเป็นตัวช่วยให้การทำงานแบบ Work-life integration เกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่มุมใดของโลกก็สามารถทำงานได้ เพื่อลดปริมาณงานและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน ให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน อาจทำการส่งเสริมในเรื่องการสร้างองค์ความรู้ในการสร้างสุขในการทำงานแก่บุคลากร จัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน หรือส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนลดพฤติกรรมที่เสี่ยงในด้านสุขภาพ และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรล้วนแต่เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้องค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0

ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กร และต้นแบบคุณลักษณะภาคเอกชนที่ได้จากงานวิจัยเอกสาร สามารถนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแผนงานเชิง



นโยบายได้ทั้งหมด 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้าน Commitment และนโยบายด้าน Engagement หากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ผู้บริหารอาจนำแผนงานเชิงนโยบายดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยแผนงานเชิงนโยบายในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

### **Commitment**

ในด้าน Commitment นั้น คือการที่องค์กรให้คำมั่นสัญญาแก่บุคลากรว่า จะทำการมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว (Work life integration) โดยการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน โดยการพัฒนาเพื่อสร้าง Platform online ที่สนับสนุนงานด้านการตรวจสอบ ลดการจัดทำงานด้านเอกสาร เพื่อลดกระบวนการทำงานลง เพื่อให้บุคลากรมีเวลาในการมุ่งเน้นการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น รู้สึกว่างานไม่หนักเกินกำลัง และมีเวลาผ่อนคลายอย่างเพียงพอ ซึ่งการใช้ Platform online จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามการทำงาน (Tracking) ของบุคลากรได้ และเพื่อพัฒนาให้รูปแบบการทำงานมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยบุคลากรสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ (Remote working)

ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสุขในการทำงาน ผู้บริหารอาจส่งเสริมการจัดทำ การบริหารจัดการด้านความรู้ (Knowledge management) ในด้านกระบวนการสร้างสุข โดยมุ่งสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กรในประเด็นเรื่องการสร้างความสุขในการทำงานแก่บุคลากร โดยการจัดทำกิจกรรมในลักษณะการทำ Focus group ในประเด็นเรื่องการสร้างสุขในองค์กร โดยอาจจะจัดทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หรืออาจออกแบบกิจกรรมในรูปแบบอื่นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน และนำองค์ความรู้ที่ได้รับ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ในเรื่องการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป รวมถึงเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพในที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารได้อีกด้วย

องค์กรอาจจัดให้มีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร เมื่อได้ผลจากการสำรวจแล้วจึงจัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรลดพฤติกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพกายที่ดี โดยผู้บริหารอาจจัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมในเรื่องการมีสุขภาพที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการลด ละ เลิก กิจกรรมเสี่ยงในด้านสุขภาพ เป็นต้น

### Engagement

ในด้านความผูกพันในองค์กร (Engagement) นั้นคือการมุ่งเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยทำการสื่อสารในเรื่องเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ และมีแนวปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน และจัดให้มีพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรในแต่ละด้าน ให้ทุกคนได้เป็นส่วนหนึ่งในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร และในการมอบนโยบายหรือทำโครงการในเรื่องใด ๆ ภายในองค์กร ต้องเปิดรับฟัง Feedback จากบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### 5. ด้านผลตอบแทน (Y-Yield)

การพัฒนาองค์กรในด้านผลตอบแทนนั้น เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาในการมอบค่าตอบแทน เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณนั้น ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรต้องการให้องค์กรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขององค์กร ซึ่งอยู่ในมิติของตัวแปรอิสระ ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 รวมไปถึงในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0 บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งความสุข 4.0 คือ องค์กรมีระบบการจัดการในด้าน เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน แต่เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรภาครัฐที่ระบบการจ่ายเงินเดือนนั้นเป็นไปตามแบบแผนของทางราชการ ซึ่งไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย แต่ผู้บริหารสามารถผลักดันให้องค์กรมีค่าตอบแทนในด้านวิชาชีพที่มีในองค์กรได้ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารอาจผลักดันให้มีวิชาชีพเฉพาะที่เป็นขององค์กรโดยตรง และมีค่าตอบแทนให้ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพได้อีกด้วย

ซึ่งเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กร และต้นแบบคุณลักษณะภาคเอกชนที่ได้จากงานวิจัยเอกสาร สามารถนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแผนงานเชิงนโยบายได้ทั้งหมด 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้าน Reward และนโยบายด้าน Profession หากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ผู้บริหารอาจนำแผนงานเชิงนโยบายดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยแผนงานเชิงนโยบายในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

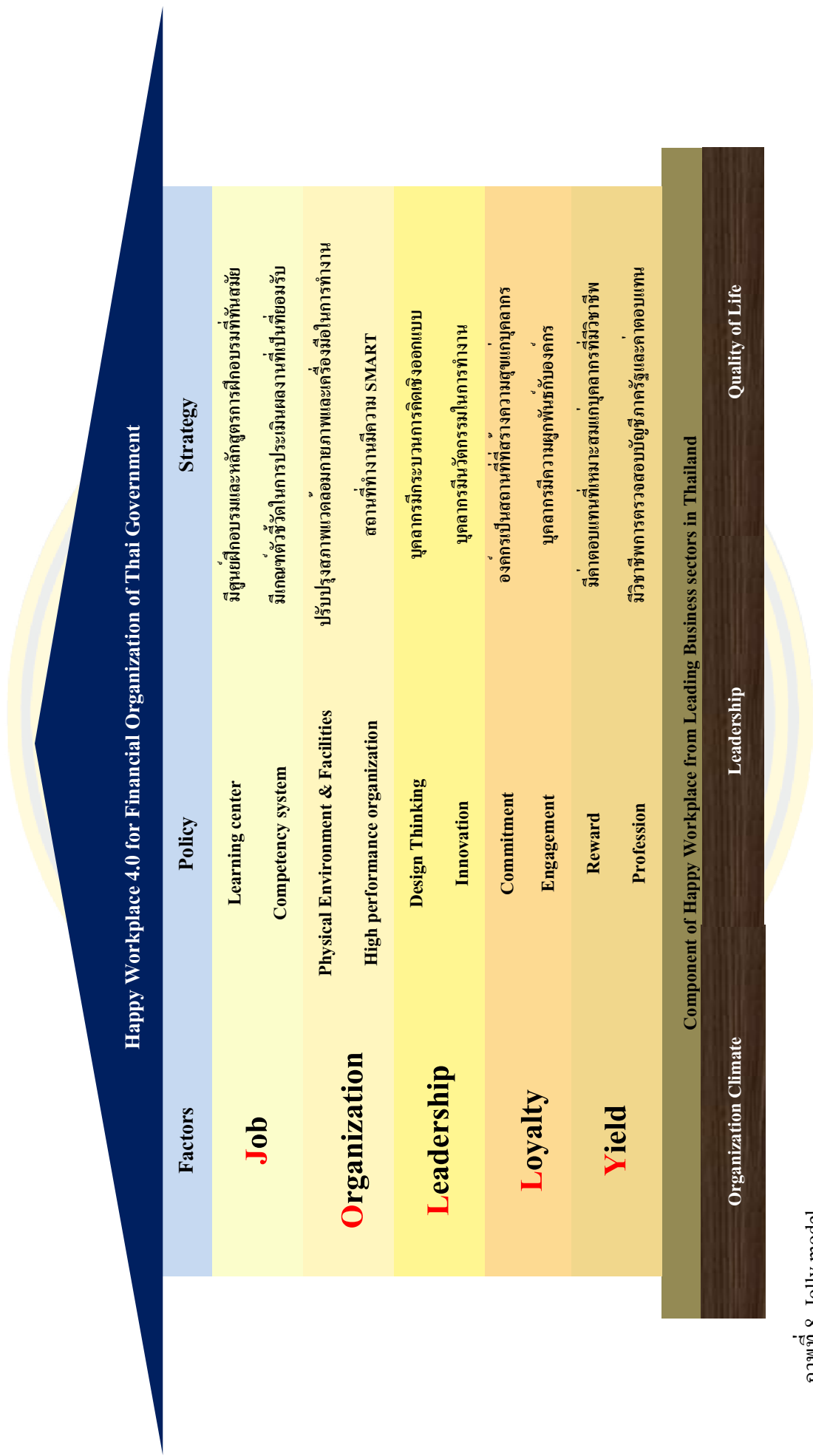
### Reward

ในด้านผลตอบแทนนั้น เป็นการมุ่งผลักดันการมอบค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีวิชาชีพในสายงานต่าง ๆ ที่มีใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant) นิติกร และวิศวกร เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรที่มีใบประกอบวิชาชีพมักจะได้รับการมอบหมายงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ เพื่อมอบค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรและเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้เพื่อสอบใบประกอบวิชาชีพซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน

### Profession

ในด้านวิชานี้เป็นการมุ่งพัฒนาให้องค์กรมีทักษะวิชาชีพเฉพาะทางขององค์กรที่เป็นวิชาชีพโดยตรงขององค์กร และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมมอบให้ และยังสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าในงาน เพื่อพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

โดยจากการพัฒนาในแต่ละด้านที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถนำมาสรุปในรูปแบบ “JOLLY model” ได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 Jolly model

ในการพัฒนา “JOLLY model” นั้น เกิดจากการตกผลึกองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยได้รับการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างผลการวิจัยที่ได้รับจากงานวิจัยเชิงปริมาณ งานวิจัยเชิงเอกสาร และงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสามารถสรุปที่มาของโมเดลดังกล่าวได้ในรูปแบบของแผนผังโครงสร้างที่มา ดังภาพที่ 9 โดยผู้วิจัยกำหนดรหัสและความหมาย ดังนี้

#### กลุ่ม (A)

ตัวแปรจากงานวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าเป็นด้านที่ควรทำการพัฒนาหากต้องการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0

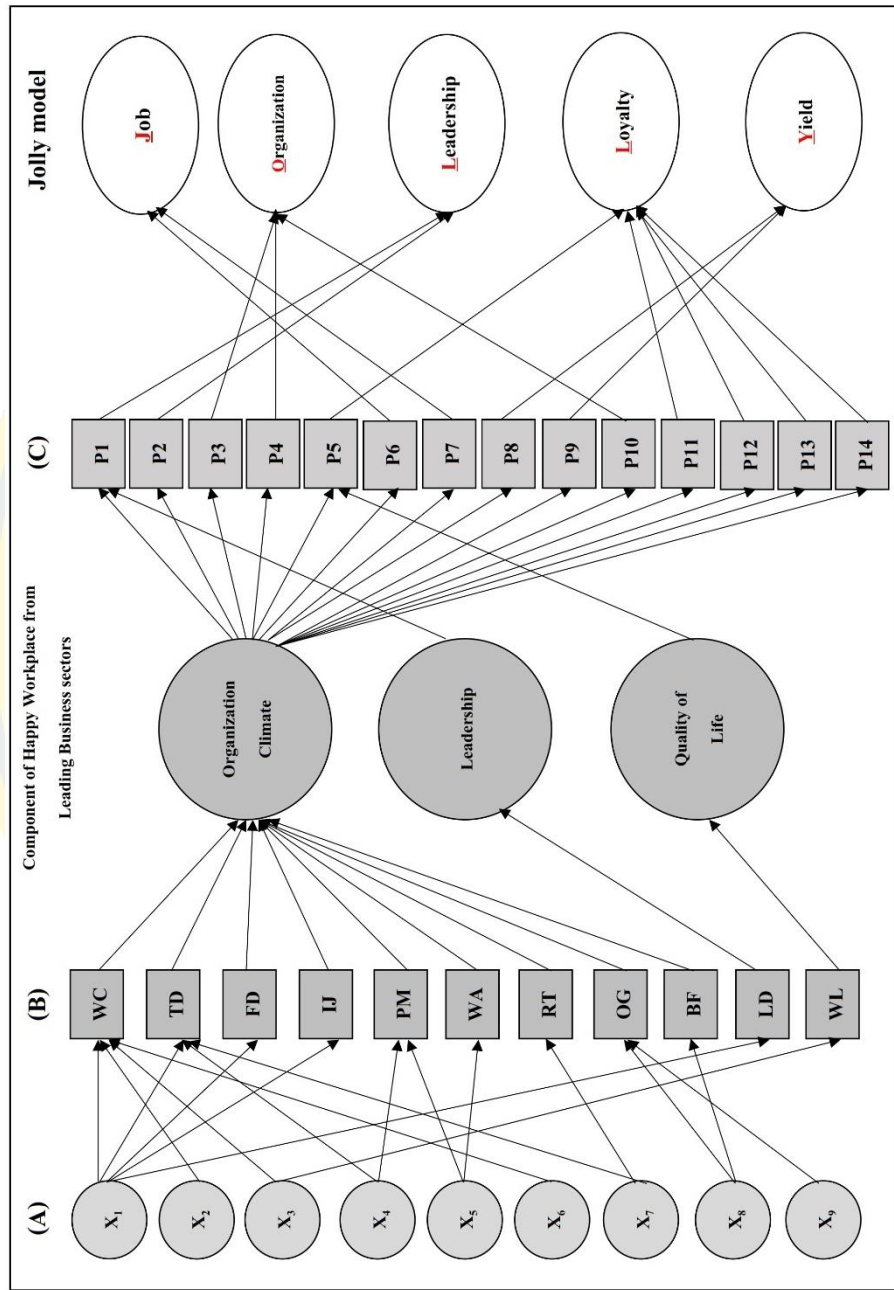
- X<sub>1</sub> หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- X<sub>2</sub> หมายถึง สภาพการทำงาน
- X<sub>3</sub> หมายถึง ด้านการผ่อนคลาย
- X<sub>4</sub> หมายถึง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- X<sub>5</sub> หมายถึง ด้านระบบการจัดการ
- X<sub>6</sub> หมายถึง ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
- X<sub>7</sub> หมายถึง ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร
- X<sub>8</sub> หมายถึง ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ
- X<sub>9</sub> หมายถึง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

#### กลุ่ม (B)

คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจที่ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจที่องค์กรภาครัฐสามารถพัฒนาตามต้นแบบดังกล่าวได้ทั้งหมด 11 ด้าน ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลไว้ในบทที่ 4 ตามตารางที่ 66

#### กลุ่ม (C)

P1 - P14 หมายถึง แผนงานเชิงนโยบายจำนวน 14 นโยบาย โดยเรียงลำดับนโยบายตามข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ตามตารางที่ 67



ภาพที่ 9 แผนผังโครงสร้างที่มาจาก Jolly model

## ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาในงานวิจัยเชิงเอกสาร ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในการเข้าถึงและการรวบรวมเอกสารงานวิจัยที่ทำการศึกษาในกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ได้ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนั้นงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์หาคู่คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขของภาคธุรกิจนั้น จึงประกอบด้วยองค์กรที่เป็นองค์กรภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย, องค์กรภาคธุรกิจที่เป็นภาคีเครือข่ายขององค์กรแห่งความสุขของ สสส. และองค์กรภาคธุรกิจที่เป็นบริษัทจำกัดหรือองค์กรทั่วไป ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจกำหนดเกณฑ์อื่นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัย เพื่อสังเคราะห์หาคู่คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุข เช่น องค์กรที่เป็นองค์กรนานาชาติ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในตัวแปรที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานหรืออาจส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 เช่น ตัวแปรภาวะผู้นำ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาภาวะผู้นำในมิติอื่น ๆ นอกเหนือจากมิติที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้
2. ควรมีการขยายผลการศึกษาไปยังกลุ่มประชากรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานแตกต่างไปจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เช่น องค์กรภาครัฐที่มีรูปแบบการบริหารแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 ของกลุ่มประชากรอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- กฤษณ์ภูษพงษ์ ยี่งยัง และณัฐวดี โรจนันันรุติกุล. (2561). ความสุขในการทำงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งพัสดุแบบด่วนระหว่างประเทศ. *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการ* *จัดการ*, 5(2), 23-32.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2562). *แนวทางการขับเคลื่อนความสุขกระทรวงสาธารณสุข 2562-2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- กิตติยา ยุทธนาปกรณ์. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *งานทอง บูรพา*. (2560). *องค์กรแห่งความสุข: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(3), 169-176.
- กุสุมา ศรีแย้ม. (2563). ความสัมพันธ์ของระดับความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย กรณีศึกษา โรงไฟฟ้าแห่งหนึ่งในเขตภาคตะวันออก. *งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อังศรา ประเสริฐสิน, ภัทราวดี มากมี, สิรินทร สิ้นจินดาวงศ์ และ คณะ. (2555). *คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy workplace index*. กรุงเทพฯ: สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.).
- จักรพงษ์ ธรรมสาร. (2559). *การศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุรวัฒน์ ฝนิกรมย์. (2560). *การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสุขของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปีการศึกษา 2559*. สนับสนุนทุนวิจัยโดย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- จิราพร ระโหลฐาน. (2559). ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสุขภาวะเขตพื้นที่ภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 13(2), 24-34.



- จิราวัฒน์ ไทยประเสริฐ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่าง สุขภาพองค์กร ความสุขในการทำงาน และ ความผูกพันในงาน กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี. (2558). *องค์กรหลากหลาย*. นครปฐม: ชัน แพคเกจจิง (2014).
- เจนจิรา รอนไพริน. (2558). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชภาภัทร กิตติอักษร โภคิน. (2559). *การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ชุมิโตโม อีเล็คทริก ไซริง ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิจัย วัฒนผล และสติติการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, จุลยวรรณ ดวงโคตะ และนพพร ทีแก้วศรี. (2556). *มาตรฐานองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว. (2560). *องค์กรแห่งความสุข 4.0: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization Center) สำนักงานกองทุนสนับสนุน การส่งเสริมสุขภาพ (สสส.)*.
- ฐิติวິจัน ทองแก้ว และประสพชัย พสุนนท์. (2561). *การวิจัยเชิงเอกสารเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการสมรรถนะการประกอบอาชีพของคนพิการ: บริบทของสถานการณ์ กระบวนทัศน์ และแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของมนุษย์* ทุกคน. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 11(3), 2162-2192.

- ณกฤษณ์ฐพล รัชตโกสัยกานนท์. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไครฟ์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณิชาธิ์ แก้วไชยษา. (2559). ความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสุขภาพจิต, คณะแพทยศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไทยยูเนียน. (2562). ไทยยูเนียนประเมินอันดับ 1 ดัชนี SEAFOOD STEWARDSHIP INDEX ปีแรกตอบโจทย์การทำงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยองค์การสหประชาชาติ. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaiunion.com/th/newsroom/press-release/1100/>
- ธญา เรืองเมธิกุล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดนครสวรรค์. ค้นจาก สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร:
- ธนากร วิเวกอรุณ. (2560). ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทไทยซัมซุง อิเลคโทรนิคส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธัญเทพ ไกรศรี และภควดี พัฒนมนั. (2562). บรรยากาศภายในองค์กรและความพึงพอใจในงานของกลุ่มพนักงานสำนักงานที่มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2(3), 73-87.
- ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และเจษฎา อังกาบสี. (2561). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 10, 34-68.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2549). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ: วี. อินเทอร์เน็ต.
- นภัสนันท์ แจ่มพุ่ม, อัสรา ประเสริฐสิน และ นันทชัตต์ สกฤตพงศ์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานศูนย์การค้า. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 25(2).

- นิริญา แซ่ตั้ง. (2559). *บรรยากาศองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณภาพชีวิตการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญชัย วิรัช. (2561). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เบ็ตเตอร์เวลด์อินเด็กซ์. (2563). *ต้นแบบความสำเร็จด้านความยั่งยืน ของธุรกิจในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bwiglobal.org/post/good-example-of-a-sustainable-business-in-thailand>
- ปรารณา วรรณเฟือก. (2559). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรพิมล พิทักษ์ธรรม. (2559). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา โรงแรม คอรัมน์ แบงค็อก กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการ องค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- พันทิวา ฐานกร. (2560). *บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" ฝ่ายปฐมวัย มหาวิทยาลัยบูรพา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพรัตน์ แจงถิ่นป่า. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โรงแรม เซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- ไพรัช สีลาศรี. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนากาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- ภัทรคนัย ไช้สง. (2561). ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทู คิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, 8(1), 15-35.
- ภัทรคนัย ฉลองบุญ. (2560). ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 6, 590-599.
- เมธาพร พังลักษณะ. (2559). ความสุขในการทำงานของครูในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัทธนา สุระมรรคา. (2560). ปัจจัยที่มีสร้างภาวะความสุขในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วนศิลป์ แวรวีวงศ์. (2558). องค์ประกอบความสุขในการทำงานของพนักงานของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นภาคีเครือข่ายขององค์กรแห่งความสุข เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณวิณี ถนอมชาติ. (2562). การวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขของสถานประกอบการในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 14-28.
- วิภาพร สิงห์บุตร. (2561). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรส่วนกลางกรมศุลกากร. *วารสารบริหารธุรกิจ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(2), 110-124.
- ศิริเชษฐ์ สังขะมาน, กิตติพจน์ เพิ่มพูล, สุธี ผู้เจริญชนะชัย, สิริวรรณ โชติพันธ์, กุลภัสสร ฉัตรฐานันท์ และกิตติศักดิ์ หาญกล้า. (2559). องค์กรแห่งความสุขภาครัฐ: แรงบันดาลใจและศักยภาพคนทำงาน. ใน *การประชุม National Forum Human Resources for Health 2017 วันที่ 16 ธันวาคม ณ อิมแพ็คฟอรัม เมืองทองธานี*.
- ศิวะพร ภูพันธ์ และ สิทธิพร กล้าแข็ง. (2557). *สรุสาระขององค์กรแห่งความสุข เล่ม 3: แนวคิดและเครื่องมือการขับเคลื่อนงาน: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.)*.
- ศุทธิพร เพชรเรียง. (2563). การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 7(1), 1-15.

- สมชัย ปราบริต้น. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของธุรกิจอุตสาหกรรม การผลิตในพื้นที่จังหวัดสงขลา. สงขลา: สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัย หาดใหญ่.
- สุกัญญา แซ่เลียง. (2560). การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขโดยศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและ พฤติกรรมลักษณะเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทกลุ่ม ประชากร. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา จันทรมณี. (2557). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานบริษัท ฮานา เซมิคอนดักเตอร์ (อยุธยา) จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2561). การศึกษาความสุขในการทำงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขใน การทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 21, 259-275.
- สุมาลี ดวงกลาง. (2560). ความสุขในการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทัณฑสถาน โรงพยาบาลราชทัณฑ์. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุวิมล ดิรกานันท์. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หยาดฝน ราศรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัท ทาเคอิ พลาสติก (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- อภิรัตน์ สิงห์ตระหง่าน. (2558). การวางแผนยุทธศาสตร์. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(3), 107-129.
- อรวรรณ ลีลาเกียรติวัฒน์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- อโณทัย เฉยดิษฐ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท AAA. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อากาศ ประนิสอน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเพื่อสร้างองค์กรสุขภาวะกับความสุขในการทำงานระดับองค์กร: ตามความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อินคัสตรี บิสนิวส์. (2560). ชุมิตโตโม อีเล็คทริก ไร่ริง ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) เข้ารับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน เพื่อดูแลพนักงานคุณภาพดีมิตร ไร่ปัญหาแรงงาน. เข้าถึงได้จาก <http://www.industrybiznews.com/%E0%B8%8B%E0%B8%B9%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B9%82%E0%B8%95%E0%B9%82%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%B5%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%87%E0%B8%84%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B9%84%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%B4/>
- อุมาวรรณ วาทกิจ. (2560). ปัจจัยสำคัญเป็นองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการธรรมทรศน์*, 17(3), 121-131.
- Aminyan, R. (2019). Investigation of structural relationship between organizational climate and job satisfaction and organizational commitment among employees of Paknam Company. *Science Arena Publications International Journal of Business Management*, 4(4), 42-49.
- Arora, R. G. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis. *Rajagiri Management Journal*. doi:10.1108/RAMJ-11-2019-0024
- Asrar U. H., & Kuchinke, P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistan banks. *Future Business Journal*, 2, 54-64.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Azize E., & Ekmekci, O. T. (2017). Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 1-27. doi:10.1017/jmo.2016.59
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. doi:10.1186/s12913-018-3149-z

- Blaine, L. K. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, 259-267.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Carol, W., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurse Outlook*, 180-189. doi:10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Chen, M. H., Krishna S. M., & Yu, C. Y. (2020). Work-life support: the key to Managers' happiness. *Management Research Review*, 43(2). doi:10.1108/MRR-09-2018-0341
- Choi, S. L., Goh, C. F., Badrull, H. A., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resource for Health*. doi:10.1186/s12960-016-0171-2
- Isa, K., Tenah, S. S., Atim, A., & Jam, A. M. (2019). Leading happiness: Leadership and happiness at a workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 6551-6553. doi:10.35940/ijrte.C5299.098319
- Justesen, J. B., Eskerod, P., Jeanette R. C., & Sjogaard, G. (2017). Implementing workplace health promotion-role of middle managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 164-178.
- Kanesan, G., Ling, Y. L., & Peng, C. S. (2016). *Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment*. Retrieved from International Conference on Social Sciences and Humanities (SOSHUM):
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2017). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Springer Science Business Media B.V.*, 251-268. doi:10.1007/s10902-017-9947-x
- Keser, A. (2016). *Happiness at work: Survey from Turkey*. Retrieved from The 2016 International Academic Research Conference in London -Zurich:
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Chester, A. S., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32. doi:10.1037//0021-9010.87.1.14

- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 1-10. doi:10.1016/j.emj.2016.05.005
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*, 33(12), 652-655.
- Margono, S., Wirawan I. D., & Ainur, R. (2017). The Influence of Leadership Style, Organizational Communication and Job Satisfaction Toward Employee's Job Performance in doing Construction Jobs: a Study on Three Construction Companies in Jakarta. *RJOAS*, 5(65), 168-180. doi:10.18551/rjoas.2017-05.23
- Maseda, A., Prihatin, L., & Absah, Y. (2019). The effect of leadership style and work environment on job satisfaction of teachers with work stress as intervening variables in Perguruan Ar-Rahman Medan. *International Journal of Research & Review*, 6(10), 91-104.
- Nguyen, D. H. (2020). An analysis of underlying constructs affecting the job satisfaction amongst accountants. *Management Science Letters*, 1069-1076. doi:10.5267/j.msl.2019.11.002
- Pushpasiri, G. T. T. K., & Ratnayaka, R. M. (2018). *Effect of non-monetary rewards on employee job satisfaction: Study of a private banking institution of Sriranka*. Retrieved from Entrepreneurial Eco system: Regional Policy, Innovation and Sustainability conference at Faculty of Management and Finance University of Ruhuna Sri Lanka.
- Raja, S., Madhavi, C., & Sankar, S. (2019). Influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 9(3), 146-157.
- Ramos, O. A., & Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41. doi:10.1016/j.apnr.2017.05.012
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Muhammad, S. F., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 38-47. doi:10.1016/j.apmr.2019.06.004
- Sarkar, P. (2020). Relationship between organizational climate and job satisfaction of the faculties of Assam University. *Studies in Indian Place Names (UGC Care Journal)*, 40(56).



- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment an empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. doi:10.1108/EBR-01-2018-0034
- Setyo, R., & Panggabean, M. (2019). The impact of leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction: Case study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120, 28-36.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Pistolla, D. S., Michail, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings. *A systematic Review Healthcare*, 5(73). doi:10.3390/healthcare5040073
- Shaker, B. M., & Zeffane, R. (2017). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620. doi:10.1108/IJCHM-02-2017-0079
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori?. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634, doi: 10.1080/13645579.2018.1454643
- Tran, Q. H. N. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-10-2019-1919
- Wirtama, B. S., Junianto, T. D., & Sumarsono, T. G. (2020). Job satisfaction as a mediating of leadership style and organizational culture on employee performance of togamas discount bookstore, Indonesia. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (ijasre)*, 6(1), 15-22. doi:10.31695/IJASRE.2020.33677
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสอบถาม

การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยข้อมูลที่ท่านได้กรูณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

#### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อคัดกรอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบของท่าน

1. ท่านทำงานในตำแหน่งนักตรวจสอบบัญชีภาครัฐใช่หรือไม่

- ใช่ (กรุณาทำแบบสอบถามต่อ)  
 ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

2. ท่านทำงานในสังกัดส่วนงานใด

- ส่วนงานกลาง  
 ส่วนงานภูมิภาค  
 ส่วนงานจังหวัด

#### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบของท่าน

3. เพศ

- ชาย  หญิง

**4. อายุ**

- 20-29 ปี
- 30-39 ปี
- 40-49 ปี
- 50 ปี ขึ้นไป

**5. ระดับการศึกษา**

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

**6. เงินเดือน**

- 10,001-20,000 บาท
- 20,001-30,000 บาท
- 30,001-40,000 บาท
- 40,001-50,000 บาท
- มากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป

**7. ประสบการณ์การทำงาน**

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- 6-10 ปี
- 11-15 ปี
- 16-20 ปี
- มากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปี ขึ้นไป

คำชี้แจงสำหรับส่วนที่ 3-5 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความต้องการของท่าน ที่ท่านมีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, บรรยากาศองค์กร และความสุข 8 ประการ ให้ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความต้องการ	ความหมาย	ค่าประเมิน
มากที่สุด	ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุด	5
มาก	ตรงกับความต้องการของท่านมาก	4
ปานกลาง	ตรงกับความต้องการของท่านปานกลาง	3
น้อย	ตรงกับความต้องการของท่านน้อย	2
น้อยที่สุด	ตรงกับความต้องการของท่านน้อยที่สุด	1

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ภาวะผู้นำ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ผู้นำมุงงาน</b>					
8. ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจสั่งการและการวางแผนงานด้วยตนเอง					
9. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์</b>					
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นอันดับหนึ่ง					
11. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานต่อการทำงานที่ยากลำบากอย่างเต็มที่					
<b>ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง</b>					
12. ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอกลยุทธ์และนวัตกรรมที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในองค์กร					
13. ผู้บังคับบัญชามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน					

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

บรรยากาศองค์กร	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ความมั่นคงปลอดภัย</b>					
14. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีความมั่นคง					
15. นโยบายการบริหารงานขององค์กร ทำให้ท่านรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน					
<b>โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน</b>					
16. ท่านได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่					
17. ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา					
<b>องค์กรและการจัดการ</b>					
18. องค์กรของท่านกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน					
19. กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมีความเหมาะสม					
<b>ค่าจ้าง</b>					
20. องค์กรของท่านมีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับ					
21. องค์กรของท่านมีการปรับเงินเดือนอย่างเป็นธรรม					

บรรยากาศองค์กร	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>คุณลักษณะเฉพาะของงาน</b>					
22. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีคุณค่า, ภาคภูมิใจ					
23. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมที่ท่านจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้					
<b>การนิเทศงาน</b>					
24. ท่านได้รับการถ่ายทอดงานหรือนิเทศงานอย่างเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา					
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยเหลือท่านในการทำงานเสมอ					
<b>คุณลักษณะทางสังคมของงาน</b>					
26. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
27. ความคิดเห็นที่ท่านเสนอแนะ มักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
<b>การติดต่อสื่อสาร</b>					
28. องค์กรของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอยู่เสมอ					
29. วิธีการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแจ้งขอมูลข่าวสารแก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง					



บรรยายกาสองคร	ระดับความต้องการ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
สภาพการทำงาน					
30. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ เอื้อต่อการทำงานอยู่เสมอ					
31. องค์กรของท่านมีเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน					
สวัสดิการ					
32. องค์กรของท่านจัดให้มีสวัสดิการในด้านที่พัก อาศัยอย่างเหมาะสม					
33. องค์กรของท่านจัดให้มีการบริการห้องพยาบาล ยา และเวชภัณฑ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล					

ส่วนที่ 5 ปัจจัยด้านความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความสุข 8 ประการ	ระดับความต้องการ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านสุขภาพดี					
34. ท่านได้รับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี					
35. งานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่ไม่ส่งผลเสียต่อ สุขภาพ					

ความสุข 8 ประการ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านน้ำใจงาม</b>					
36. ท่านคิดว่าท่านเป็นกัลยาณมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงาน					
37. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน					
<b>ด้านการผ่อนคลาย</b>					
38. ท่านมีเวลาในการพักผ่อน และคลายเครียดอย่างเพียงพอในแต่ละวัน					
39. ท่านไม่รู้สึกวุ่นวายในหน้าที่ของท่านหนักเกินกำลัง					
<b>ด้านการหาความรู้</b>					
40. ท่านมักคิดหาวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอยู่เสมอ					
41. ท่านได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของท่านอยู่เสมอ					
<b>ด้านคุณธรรม</b>					
42. ท่านไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการทำงาน					
43. ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ท่านประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน					

ความสุข 8 ประการ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านใช้เงินเป็น</b>					
44. ท่านเป็นผู้ที่สามารถจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองได้					
45. ท่านมีเงินเก็บออม และเมื่อมีเหตุจำเป็นท่านสามารถใช้เงินเก็บนั้นได้ทันที					
<b>ด้านครอบครัวที่ดี</b>					
46. ท่านมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง					
47. ครอบครัวของท่านเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน					
<b>ด้านความสุขขององค์กรและสังคม</b>					
48. องค์กรของท่าน มีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น การเล่นกีฬา การสังสรรค์หลังเลิกงาน					
49. ท่านใช้ชีวิตในองค์กรและสังคมอย่างมีความสุข					

ส่วนที่ 6 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความต้องการของท่าน หากองค์กรจะทำการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยการพัฒนาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความต้องการ	ความหมาย	ค่าประเมิน
มากที่สุด	ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุด	5
มาก	ตรงกับความต้องการของท่านมาก	4
ปานกลาง	ตรงกับความต้องการของท่านปานกลาง	3
น้อย	ตรงกับความต้องการของท่านน้อย	2
น้อยที่สุด	ตรงกับความต้องการของท่านน้อยที่สุด	1

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน</b>					
50. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ					
51. องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน					
<b>ด้านการควบคุมดูแล</b>					
52. ท่านสามารถเขาพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า					
53. ผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ท่านอยู่เสมอ					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
54. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรต่อกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้					
55. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
56. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ และมีความท้าทาย					
57. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้และความสามารถ					

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านผลประโยชน์ตอบแทน</b>					
58. ท่านพึงพอใจต่อระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขององค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี					
59. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ					
<b>ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน</b>					
60. องค์กรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดชัดเจน					
61. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
62. ท่านสามารถสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
63. ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกระดับขององค์กรนี้ได้โดยง่าย					
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>					
64. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
65. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านสวัสดิการ					
66. ท่านได้รับสิทธิการลาพักผ่อน ลาป่วย และลาจิจอย่างเหมาะสม					
67. องค์กรของท่านมีเงินช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ แก่พนักงานและครอบครัว เช่น งานศพ งานแต่ง เป็นต้น					

#### ส่วนที่ 7 ด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าองค์กรแห่งความสุขสำหรับท่านนั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะอย่างไร ให้ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย	ค่าประเมิน
มากที่สุด	ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด	5
มาก	ตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก	4
ปานกลาง	ตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง	3
น้อย	ตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย	2
น้อยที่สุด	ตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด	1

ด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านระบบการจัดการ</b>					
68. องค์กรมีระบบการจัดการในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน					
69. องค์กรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน					
<b>ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน</b>					
70. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน					
71. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียง มีความเหมาะสมต่อการทำงาน					
<b>ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร</b>					
72. องค์กรมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร					
73. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในเรื่องการสร้างสุขในองค์กร					

ด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ</b>					
74. องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา					
75. องค์กรมีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ					
<b>ด้านผลลัพธ์ขององค์กร</b>					
76. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
77. สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความผูกพัน, มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการเข้าร่วมทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร					





## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสัมภาษณ์

การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษานานาชาติในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณาให้ในการสัมภาษณ์จะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
2. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

ลักษณะของขอคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขอคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย อ้างอิงตามผลการวิจัยของงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงเอกสาร ได้แก่ 1) ประเด็นด้านภาวะผู้นำ 2) ประเด็นด้านบรรยากาศองค์กร 3) ประเด็นด้านความสุข 8 ประการ 4) ประเด็นด้านความพึงพอใจในการทำงาน และ 5) ประเด็นด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

1. ท่านดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ โดยท่านเป็นผู้บริหารในระดับนโยบาย หรือระดับกลยุทธ์ หรือระดับปฏิบัติการ ใช่หรือไม่

ใช่ (สัมภาษณ์ต่อ)

ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์)

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

6. หากท่านจะทำการพัฒนาองค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน โดยท่านมีข้อมูลประกอบเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรตามงานวิจัยเชิงปริมาณ ตามสมมติฐานที่ 1-3 (รายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ) ท่านจะมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างไร ในแต่ละด้านดังนี้

6.1 ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

6.2 ด้านบรรยากาศองค์กร

.....

.....

.....

6.3 ด้านความสุข 8 ประการ

.....  
.....  
.....

7. หากท่านจะทำการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรของท่านให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งท่านมีข้อมูลประกอบเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรตามงานวิจัยเชิงปริมาณ ตามสมมติฐานที่ 4 (รายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ) ท่านจะมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างไร

.....  
.....  
.....

8. จากผลงานวิจัยเชิงเอกสาร พบว่า ต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศ ประกอบด้วย .....(รอผลจากงานวิจัยเชิงเอกสาร)..... โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ระดับความคิดเห็นในด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า.... (รอผลงานวิจัยเชิงปริมาณ).... โดยมีรายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ ท่านจะมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาองค์กรของท่านเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยตอบในรายดานดังนี้

8.1 ด้านระบบการจัดการ

.....  
.....  
.....

8.2 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

.....  
.....  
.....

8.3 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

.....

.....

.....

8.4 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ

.....

.....

.....

8.5 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

.....

.....

.....

9. หากท่านจะทำการออกนโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กร ท่านจะทำการออกนโยบายในเรื่องใด ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ท่านตอบในข้อ 1-3 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

.....

.....

.....

**แบบรายงานผลงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประกอบการสัมมนาเชิงลึกผู้บริหาร**  
งานนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบ  
คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า...ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.....(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... ( $\bar{X} = \dots\dots\dots$ ) โดยเมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในรายด้าน สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ผู้นำมุ่งมั่น	(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ)		
2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์			
3. ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง			
รวม (n=360)			

**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า...บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.....(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... ( $\bar{X} = \dots\dots\dots$ ) โดยเมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในรายด้าน สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

บรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ความมั่นคงปลอดภัย	(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ)		
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน			
3. องค์กรและการจัดการ			
4. ค่าจ้าง			
5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน			
6. การนิเทศงาน			

บรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน			
8. การติดต่อสื่อสาร			
9. สภาพการทำงาน			
10. สวัสดิการ			
รวม (n=360)			

**สมมติฐานที่ 3 ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน**

ผลการวิจัยพบว่า...ความสุข 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.....(รอการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... ( $\bar{X} = \dots\dots\dots$ ) โดยเมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในรายด้าน สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

ความสุข 8 ประการ	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านสุขภาพดี			
2. ด้านน้ำใจงาม			
3. ด้านการผ่อนคลาย			
4. ด้านการหาความรู้			
5. ด้านคุณธรรม			
6. ด้านใช้เงินเป็น			
7. ด้านครอบครัวที่ดี			
8. ด้านความสุขขององค์กรและสังคม			
รวม (n=360)			

#### สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0

ผลการวิจัยพบว่า...ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.....(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... ( $\bar{X} = \dots\dots\dots$ ) โดยเมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในรายด้าน สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

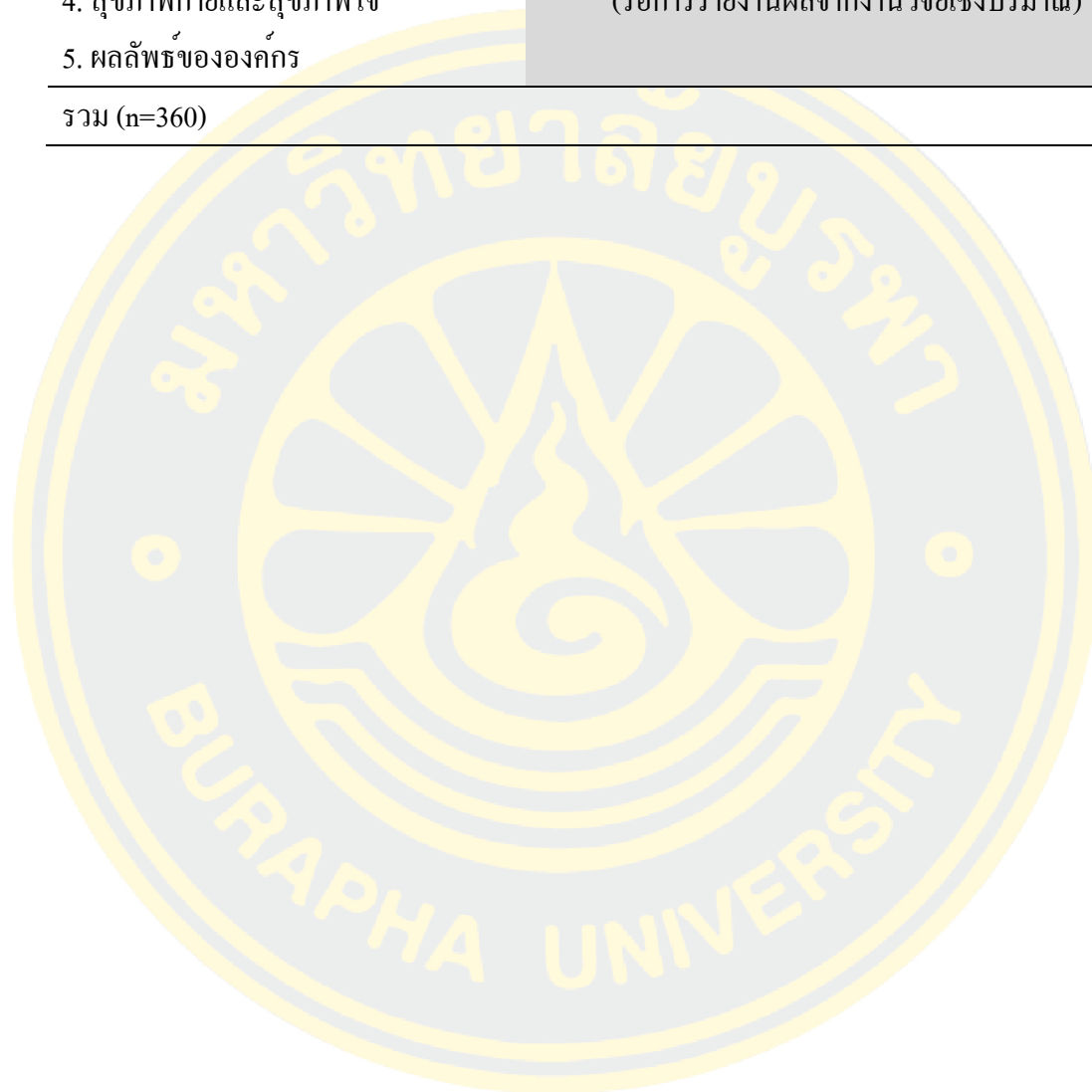
ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ)		
2. ด้านการควบคุมดูแล			
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			
4. ด้านลักษณะงาน			
5. ด้านผลประโยชน์แทน			
6. ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน			
7. ด้านการติดต่อสื่อสาร			
8. ด้านคำตอบแทน			
9. ด้านสวัสดิการ			
รวม (n=360)			

#### ด้านองค์กรแห่งความสุข 4.0

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งความสุข 4.0 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.....(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... ( $\bar{X} = \dots\dots\dots$ ) โดยเมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในรายด้าน สามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

องค์กรแห่งความสุข 4.0	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ระบบการจัดการ	(รอกการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ)		
2. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน			

องค์กรแห่งความสุข 4.0	$\bar{X}$	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
3. กระบวนการสร้างสุขในองค์กร	(รอการรายงานผลจากงานวิจัยเชิงปริมาณ)		
4. สุขภาพกายและสุขภาพใจ			
5. ผลลัพธ์ขององค์กร			
รวม (n=360)			







ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา IOC

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ  
(แบบสอบถาม)

ชื่อเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะ  
องค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย  
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ  
ดังรายนามต่อไปนี้

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ชื่อ ดร.ศิริัญญา วิรุณราช  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ชื่อ นางสาวกัญญา สุวรรณภักขิ  
ตำแหน่งงาน หัวหน้าสายงาน (ข้าราชการระดับ 8)  
ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2532-2534 กรมการปกครอง  
พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน  
ระดับการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ชื่อ นางกษิรัช พลับพลาไชย  
ตำแหน่ง หัวหน้าสายงาน (ข้าราชการระดับ 8)  
ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2530-ปัจจุบัน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน  
ระดับการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีสุรินทร์  
นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า  
0.5 ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ดังนี้

-1 หมายถึง สอดคล้อง      0 หมายถึง ไม่แน่ใจ      1 หมายถึง สอดคล้อง





















ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ  
(แบบสัมภาษณ์)

ชื่อเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะ  
องค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ  
ดังรายนามต่อไปนี้

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ชื่อ ดร.อำนาจ สาลีบุญกุล  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ชื่อ นางสาวกัญญา สุวรรณภิกษา  
ตำแหน่งงาน หัวหน้าสายงาน (ข้าราชการระดับ 8)  
ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2532-2534 กรมการปกครอง  
พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน  
ระดับการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 ดัง  
ตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ดังนี้

-1 หมายถึง สอดคล้อง      0 หมายถึง ไม่แน่ใจ      1 หมายถึง สอดคล้อง

ข้อคำถาม / ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์</b>					
1. ท่านดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ โดยท่านเป็นผู้บริหารในระดับนโยบาย หรือระดับกลยุทธ์ หรือระดับปฏิบัติการ ใช่หรือไม่ <input type="checkbox"/> ใช่ (สัมภาษณ์ต่อ) <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์)	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์</b>					
2. อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย</b>					
6. หากท่านจะทำการพัฒนาองค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน โดยท่านมีข้อมูลประกอบเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรตามงานวิจัยเชิงปริมาณ ตามสมมติฐานที่ 1-3 (รายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ) ท่านจะมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างไร ในแต่ละด้านดังนี้ 6.1 ด้านภาวะผู้นำ 6.2 ด้านบรรยากาศองค์กร 6.3 ด้านความสุข 8 ประการ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม /ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
7. หากท่านจะทำการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรของท่านให้กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งท่านมีข้อมูลประกอบเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรตามงานวิจัยเชิงปริมาณ ตามสมมติฐานที่ 4 (รายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ) ท่านจะมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง
8. จากผลงานวิจัยเชิงเอกสาร พบว่า ต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศ ประกอบด้วย ..... (รอสถจากงานวิจัยเชิงเอกสาร)..... โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของท่านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ.... (รอสถจากงานวิจัยเชิงปริมาณ).... โดยมีรายละเอียดแนบตามรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณ ท่านจะมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาองค์กรของท่านเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย โดยตอบในรายค้านี้ 8.1 ด้านระบบการจัดการ 8.2 ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 8.3 ด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร 8.4 ด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ 8.5 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
9. หากท่านจะทำการออกนโยบายเพื่อใช้ภายในองค์กร ท่านจะทำการออกนโยบายในเรื่องใด ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ท่านตอบในข้อ 1-3 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบคุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย	1	1	1	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

**การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม**  
**งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบ**  
**คุณลักษณะองค์กรแห่งความสุขภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย**

1. แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 77 ข้อ แบ่งออกเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อคัดกรอง จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0 จำนวน 10 ข้อ

2. ทำการทดสอบ Try out จำนวน 30 ชุด พบว่า

2.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า .952

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แยกออกเป็นรายด้าน ดังนี้

2.2.1 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า .779

2.2.2 คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า .875

2.2.3 คำถามเกี่ยวกับความสุข 8 ประการ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า .903

2.2.4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมี

ค่า .887

2.2.5 คำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข 4.0 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มีค่า .843



ลำดับข้ออ้างอิงตามแบบสอบถาม/ รายละเอียด	ค่า Alpha Deleted
<b>พฤติกรรมภาวะผู้นำ</b>	<b>.779</b>
8. ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจสั่งการและการวางแผนงานด้วยตนเอง	.743
9. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการทำงาน มากกว่าความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	.729
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามา เป็นอันดับหนึ่ง	.795
11. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานต่อการทำงานที่ ยากลำบากอย่างเต็มที่	.735
12. ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอกลยุทธ์และนวัตกรรมที่แปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ ในองค์กร	.726
13. ผู้บังคับบัญชามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการอยากทดลองสิ่งใหม่ และ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน	.739
<b>บรรยากาศองค์กร</b>	<b>.875</b>
14. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีความมั่นคง	.873
15. นโยบายการบริหารงานขององค์กร ทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการ ทำงาน	.868
16. ท่านได้รับการส่งเสริมในด้านการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่	.867
17. ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา	.873
18. องค์กรของท่านกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน	.868
19. กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรมีความเหมาะสม	.867
20. องค์กรของท่านมีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับ	.863
21. องค์กรของท่านมีการปรับเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	.865
22. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีคุณค่า, ภาคภูมิใจ	.870
23. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมที่ท่านจะสามารถปฏิบัติงานให้ สำเร็จได้	.865

ลำดับข้ออ้างอิงตามแบบสอบถาม/ รายละเอียด	ค่า Alpha Deleted
24. ท่านได้รับการถ่ายทอดงานหรือนิเทศงานอย่างเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา	.877
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยเหลือท่านในการทำงานเสมอ	.866
26. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	.866
27. ความคิดเห็นที่ท่านเสนอแนะ มักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	.876
28. องค์กรของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอยู่เสมอ	.870
29. วิธีการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง	.868
30. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานอยู่เสมอ	.868
31. องค์กรของท่านมีเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน	.866
32. องค์กรของท่านจัดให้มีสวัสดิการในสถานที่พักอาศัยอย่างเหมาะสม	.878
33. องค์กรของท่านจัดให้มีบริการห้องพยาบาล ยา และเวชภัณฑ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล	.875
<b>ความสุข 8 ประการ</b>	.903
34. ท่านได้รับการตรวจสอบคุณภาพเป็นประจำทุกปี	.895
35. งานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ	.894
36. ท่านคิดว่าท่านเป็นกัลยาณมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	.899
37. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	.900
38. ท่านมีเวลาในการพักผ่อน และคลายเครียดอย่างเพียงพอในแต่ละวัน	.900
39. ท่านไม่รู้สึกรำงานในหน้าที่ของท่านหนักเกินกำลัง	.902
40. ท่านมักคิดหาวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอยู่เสมอ	.897
41. ท่านได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของท่านอยู่เสมอ	.900
42. ท่านไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการทำงาน	.903
43. ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ท่านประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน	.897

ลำดับข้ออ้างอิงตามแบบสอบถาม/ รายละเอียด	ค่า Alpha Deleted
44. ท่านเป็นผู้ที่สามารถจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองได้	.895
45. ท่านมีเงินเก็บออม และเมื่อมีเหตุจำเป็นท่านสามารถใช้เงินเก็บนั้นได้ทันที	.895
46. ท่านมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง	.894
47. ครอบครัวของท่านเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน	.895
48. องค์กรของท่าน มีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น การเล่นกีฬา การสังสรรค์หลังเลิกงาน	.895
49. ท่านใช้ชีวิตในองค์กรและสังคมอย่างมีความสุข	.892
<b>ความพึงพอใจในการทำงาน</b>	<b>.887</b>
50. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	.879
51. องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน	.885
52. ท่านสามารถหาพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า	.881
53. ผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อแก่ท่านอยู่เสมอ	.877
54. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรต่อกันสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้	.881
55. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	.882
56. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ และมีความท้าทาย	.881
57. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้และความสามารถ	.885
58. ท่านพึงพอใจต่อระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขององค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี	.873
59. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	.876
60. องค์กรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดชัดเจน	.873
61. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	.880
62. ท่านสามารถสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.874
63. ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกระดับขององค์กรนี้ได้โดยง่าย	.883
64. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	.882

ลำดับข้ออ้างอิงตามแบบสอบถาม/ รายละเอียด	ค่า Alpha Deleted
65. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	.876
66. ท่านได้รับสิทธิการลาพักผ่อน ลาป่วย และลาจืดอย่างเหมาะสม	.894
67. องค์กรของท่านมีเงินช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ แก่พนักงานและครอบครัว เช่น งานศพ งานแต่ง เป็นต้น	.891
<b>ดานองค์กรแห่งความสุข 4.0</b>	.843
68. องค์กรมีระบบการจัดการในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	.828
69. องค์กรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	.823
70. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.820
71. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียง มีความเหมาะสมต่อการทำงาน	.828
72. องค์กรมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นด้านกระบวนการสร้างสุขในองค์กร	.822
73. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารในเรื่องการสร้างสุขในองค์กร	.820
74. องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา	.850
75. องค์กรมีการสำรวจระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ	.824
76. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.833
77. สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความผูกพัน, มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการเข้าร่วมทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร	.833