

ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร

ธิดารักษ์ ลือชา

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

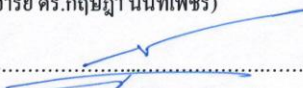
ตุลาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณวุฒิพนธ์ได้พิจารณา  
คุณวุฒิพนธ์ของ ธิคารักษ์ ลือชา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิพนธ์

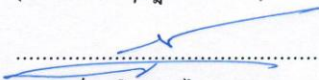
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(อาจารย์ ดร.กิจชุต ไกรวาส)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กิจชุต ไกรวาส)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.รชฎ จันทร์น้อย)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... ผู้รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่ 31 ต.ค. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร และ ดร.กิจฐเขต ไกรवास อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์การวิจัยที่ทรงคุณค่า ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ ชาวะระนอง ดร.รชฏ จันทน์น้อย ดร.ภควา มุสิกการ และ ดร.สีบวงส์ กาพิวงศ์ ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษาทั้งด้านวิชาการและการวิเคราะห์สถิติที่ถูกต้อง โดยไม่คิดเก็บงอนใด ๆ ความอนุเคราะห์ของท่านทั้งหมดเหมือนแสงสว่างในวันอันมืดมิด และเป็นแรงผลักดันมหาศาลที่ส่งผลให้ผู้วิจัยมีกำลังใจเข้มแข็งยิ่งขึ้น และฝ่าฟันอุปสรรคจนจัดทำดุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณพนักงานเทศบาลนครทุกท่านที่เสียสละเวลาและอำนวยความสะดวก ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลอย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลสำหรับการวิจัยอย่างรอบด้าน

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ที่สนับสนุนทุนให้ผู้วิจัย ได้มีโอกาสพัฒนาดุษฎีนิพนธ์จนสำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณอิบราฮิม สารีมาแซ และคุณชลิตา เขียวสอาด และคุณสิษฏ์ปัญญา ทวีรัตน์ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลเสมอมา ขอขอบคุณ คุณจรัวัตร ค่ายอด และคุณสุภักฎาดา ณิชกรวรวิจิ ที่คอยช่วยเหลือในการจัดรูปแบบเอกสาร

ขอขอบคุณคุณศุภวิทยา ลือชา สามีที่ทำหน้าที่ดูแลลูกแทนผู้วิจัย ขอขอบคุณ ด.ญ.ภัคชิสาลือชา และด.ช.ชยะภัทร ลือชา ที่ให้กำลังใจและอดทนต่อความไม่มีเวลาของผู้วิจัย ขอขอบคุณ คุณสลักจิตร์ ลือชา และคุณกนิษฐ อ่อนละมัย ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและประสานในการเก็บข้อมูลที่จังหวัดอุบลราชธานี

ขอขอบคุณทุกท่านที่แม่มีได้เอ่ยนาม ณ ที่นี้ ที่ช่วยผลักดันให้ผู้วิจัยพัฒนาดุษฎีนิพนธ์จนสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายขอขอบคุณความดีและประโยชน์ของงานวิจัยนี้แต่คุณพ่อเรียน และคุณแม่ อัจฉราเชื้อสระคู รวมทั้งครูอาจารย์ ที่ประสิทธิประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยทุกท่าน

ธิดารักษ์ ลือชา

55810005: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: ความสุขในการทำงาน/ ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

วิทยากร์ ลือชา: ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร (HAPPINESS AT WORK ENHANCEMENT FOR MUNICIPALITY CITY OFFICERS MODEL) คณะกรรมการควบคุมคุชฎินิพนธ์: กฤษฎา นันทเพ็ชร, ปร.ด., กิจฐเขต ไกรวาส, ปร.ด., 203 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลนคร 2) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่มีตัวแปรต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ 3) เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนคร 29 แห่ง จำนวน 394 คน การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้สถิติพรรณนา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) เพื่อวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลนคร การวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) และวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling analysis: SEM)

ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในเทศบาลนครมีความสุขในการทำงานในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมในระดับปานกลาง และความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Latent variables) 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) 15 ตัวแปร โดยตัวแปรแฝงความสุขในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรแฝงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง และการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ และ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตัวแปรแฝงด้านการเสริมสร้างสุขภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การเสริมสร้างสุขภาพกาย และการเสริมสร้างสุขภาพจิต ตัวแปรแฝงด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริม การออมและการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร มีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เท่ากับ .935 ค่าดัชนีวัด ความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เท่ากับ .925 ค่าดัชนี ความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ .984 และค่าดัชนีราก ของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ .048 จึงสรุปว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลในตัวแบบ ที่พัฒนาขึ้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $\beta = .57$ ) สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ( $\beta = .19$ ) การสร้างเสริมสุขภาพและการสนับสนุนการดำเนินชีวิตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุข ในการทำงานที่นัยสำคัญทางสถิติ.01 ( $\beta = -.05$ )

55810005: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: HAPPINESS AT WORK/ HAPPINESS AT WORK ENHANCEMENT MODEL

THIDARAK LUECHA: HAPPINESS AT WORK ENHANCEMENT FOR MUNICIPALITY CITY OFFICERS MODE. ADVISORY COMMITTEE: KRISDA NANTAPETCH, Ph.D., KITTACHET KRIVART, Ph.D. 203 P. 2018.

The purpose of this research study was 1) to study about happiness at work of municipality officers, 2) to develop model of happiness at work enhancement for municipality officers, 3) to analyze the confirmatory factors in model, and 4) to analyze the influential cause variables on direct effected to the variables of model. The sample group are 394 officers in 29 municipality. The quantitative analysis employed in this study was descriptive statistics, percentage, and standardized score. The confirmatory factor analysis was used to test the consistency of model with an observed set of data. The structural equation model analysis was applied for analyzing the causal relations between variables in the conceptual model.

The results of the study revealed that the level of happiness at work of municipality officers in satisfaction at work and work engagement were high level, organizational commitment was medium level. Model of happiness at work enhancement for municipality officers consisted of 6 latent and 15 observed variables. Latent variables in model were happiness at work, leadership, human resource management, placing, enhancement of healthy and enhancement of life style. Observed variables of happiness at work were satisfaction at work, work engagement and organizational commitment. Observed variables of leadership were idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. Observed variables of human resource management were high performance work practices and organizational justice. Observed variables of work condition were physical placing and ethical climate in organization. Observed variables of enhancement of healthy were physical health enhancement and mental health enhancement. Observed variables of

enhancement of life style were financial enhancement and family relationship enhancement. The results of the structural model analysis revealed that the predefined factor model was appropriate to the empirical data ( $\chi^2/df$  was  $p < 2$  while GFI = .935, AGFI = .925, CFI = .984 and RMSEA = .048). The results of the structural equation model analysis indicated that leadership, human resource management had positive direct effects to happiness at work with significant .01. Placing had positive direct effects to happiness at work with significant .05.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงาน.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction).....	21
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment).....	30
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน (Work engagement).....	35
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน.....	37
การเสริมสร้างความสุขในการทำงาน.....	49
การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลนคร.....	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90
3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	104
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	104
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	106



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง.....	111
การวิเคราะห์ตัวแบบด้วยโปรแกรม AMOS.....	112
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	117
ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลตามเงื่อนไขวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร.....	120
ผลการวิเคราะห์ความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน..	121
ผลการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากร	
ในเทศบาลนคร.....	131
ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุข	
ในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร.....	135
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
สรุปผลการศึกษา.....	139
อภิปรายผลการศึกษา.....	142
ข้อเสนอแนะการศึกษา.....	149
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก.....	181
ภาคผนวก ก.....	182
ภาคผนวก ข.....	187
ภาคผนวก ค.....	189
ภาคผนวก ง.....	201
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	203

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	โครงสร้างความสุขในการทำงาน.....	15
2	สรุปความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงาน.....	18
3	แบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire.....	25
4	แบบวัด Job descriptive index.....	27
5	แบบวัด Job in general scale.....	29
6	สรุปแนวทางการการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในลักษณะ การสร้างคามผูกพันของพนักงานโดยใช้แนวคิดความสุข 8 ประการ.....	69
7	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	79
8	รายละเอียดเทศบาลนคร จำนวน 30 แห่ง.....	85
9	ค่าสถิติและเกณฑ์การวัดความสอดคล้องของตัวแบบ.....	114
10	ความหมายของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้.....	116
11	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	118
12	ผลการตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล.....	120
13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394).....	122
14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในเทศบาลนคร (n = 394).....	123
15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร ในเทศบาลนคร (n = 394).....	124
16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสุขในการทำงานในภาพรวม ของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394).....	125
17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (n = 394).....	125
18	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (n = 394).....	127

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (n = 394).....	128
20	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างสุขภาพ (n = 394).....	129
21	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน ด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิต (n = 394).....	130
22	ค่าความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน.....	133
23	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร องค์ประกอบ.....	133

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2	กรอบที่ทำงานนำอยู่ (Healthy workplace framework) ขององค์การอนามัยโลก.....	50
3	การจัดการความสุขตามโมเดล เป็น อยู่ คือ.....	61
4	แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	132
5	แสดงผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง.....	136

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลักการจัดการปกครองประเทศแบ่งออกเป็น 3 หลัก คือ หลักรวมอำนาจการปกครอง (Centralization) หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration) และหลักการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) (โกวิท พวงงาม, 2550) สำหรับประเทศไทยหลักการปกครองแบบกระจายอำนาจมีบทบาทสำคัญต่อการปกครองประเทศ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารประเทศกำหนดให้มีนโยบายกระจายอำนาจที่ปรากฏทั้งในรูปของกฎหมายและในรูปของนโยบาย อันนำไปสู่การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อดำเนินการตามนโยบายกระจายอำนาจดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 ประเภท คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และพัทยา เทศบาลนครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะของเทศบาลรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจโดยเทศบาลนครมีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเมืองใหญ่ ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 กำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่ที่ต้องทำ และหน้าที่ที่เลือกทำ โดยหน้าที่ที่ต้องทำมีทั้งการปฏิบัติภารกิจทั้งหลายที่เป็นหน้าที่ของเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง เช่น รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ให้มีโรงฆ่าสัตว์หน้าที่โดยตรง เช่น ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ยังส่งผลให้เทศบาลนครได้รับการถ่ายโอนภารกิจจากหน่วยงานราชการ 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยได้รับการถ่ายโอนภารกิจ 123 เรื่อง แยกเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ 73 เรื่อง และหน้าที่ที่เลือกทำ 50 เรื่อง (โกวิท พวงงาม, 2550)

จากภารกิจและหน้าที่ของเทศบาลนครดังกล่าว การที่เทศบาลนครจะบริหารงานให้บรรลุตามภารกิจได้นั้นย่อมต้องอาศัยทรัพยากรหลายอย่าง ทั้งงบประมาณที่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม การบริหารจัดการที่ดีและสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร รวมทั้งทรัพยากร

มนุษย์ที่มีคุณภาพ และสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญคือการพัฒนาให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน แต่สภาพการปฏิบัติงานจริงบุคลากรในเทศบาลนครมีแนวโน้มที่จะเกิดความเครียดจากการทำงาน และไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรมีภาระงานมากดังจะเห็นได้จากกฎหมายหลัก ทั้งสองฉบับ คือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่ม พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ที่กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่เทศบาลนครหลายด้าน จึงส่งผลให้บุคลากรในเทศบาลนครมีภาระงาน ที่ต้องปฏิบัติมากตามไปด้วย นอกจากนี้การปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครยังถูกกำกับ ด้วยกฎหมายหลายฉบับ จึงต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ในขณะที่เดียวกันต้องปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว สภาพการปฏิบัติงานดังกล่าวก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดในการทำงาน ซึ่งความเครียด ดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในเทศบาลนครจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก การที่พนักงานมีความสุขในการทำงานจะส่งผลดีต่อองค์กรโดยตรง ทั้งนี้บุคคลที่มีความสุข ในการทำงานจะเศร้าซึม เครียดและมีความเหนื่อยล้าจากการทำงานน้อยกว่าคนที่ไม่มีความสุข ในการทำงาน อีกทั้งยังมีพฤติกรรมละทิ้งงาน ขาดงานและต่อต้านการปฏิบัติงานน้อยกว่า (Faragher, Cass & Cooper, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Dalal, 2005) ความสุข ในการทำงานยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555)

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานนั้น มีทั้งการศึกษาเกี่ยวกับการวัด ความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน เช่น การศึกษาของ Fisher (2010) ที่เสนอให้วัดความสุขในการทำงานโดยการวัดจากความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อ องค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงาน และเสนอแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานทั้งในระดับ บุคคลและระดับองค์กร องค์กรอนามัยโลก (World health organization) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่าง ประเทศได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมความสุขในการทำงานในลักษณะของกรอบสุขภาพในที่ ทำงาน (Healthy workplace framework) เพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ ความสามารถในการ ผลิตและการแข่งขันขององค์กร (Burton, 2010) ส่วนประเทศแคนาดา องค์กรสุขภาพของ แคนาดา (Health Canada) ได้มีการเสนอรูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานเช่นเดียวกัน โดยให้ ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และการจัด ทรัพยากรให้อึดต่อสุขภาพอนามัย (ดวงเนตร ธรรมกุล, 2556)

ในบริบทของประเทศไทย แนวคิดความสุขในการทำงานดำเนินการโดยสำนักงาน กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ส่งเสริมแนวคิด Happy workplace หรือความสุข

8 ประการ โดยจัดให้มีแผนงานการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรของรัฐเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อสุขภาวะของบุคลากร ครอบครัว และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้อย่างยั่งยืน Happy workplace หรือความสุข 8 ประการ ประกอบด้วย สุขภาพดี (Happy body) การผ่อนคลาย (Happy relax) น้ำใจงาม (Happy heart) คุณธรรม (Happy soul) ครอบครัวดี (Happy family) สังคมดี (Happy society) การหาความรู้ (Happy brain) และใช้เงินเป็น (Happy money) (กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2551) สสส. ยังได้สนับสนุนให้มีแบบสำรวจความสุขสำหรับใช้วัดความสุขของคนทำงาน คือ แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER ซึ่งเป็นคู่มือและเครื่องมือในการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขด้วยตนเองของคนทำงานในองค์กรต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถนำผลที่ได้มาสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของตนเองได้ทันที HAPPINOMETER ประกอบด้วยการวัดความสุข 8 มิติตามแนวคิด Happy workplace หรือความสุข 8 ประการ แต่ได้เพิ่มอีก 1 มิติเป็นความสุข 9 คือ Happy work-life เป็นมิติที่เน้นการวัดผลความรู้สึกและประสบการณ์ของคนทำงานกับองค์กรความสุข 9 มิติของ HAPPINOMETER มีตัวชี้วัดทั้งหมดรวม 56 ตัวชี้วัด (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ให้อำยอง, 2555)

สำหรับการวัดความสุขในการทำงานในระดับองค์กร ขวัญเมือง แก้วดำเกิง (2555) ได้เสนอ Happy Workplace index หรือดัชนีสุขภาวะองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับตรวจสอบปัจจัยที่เกื้อกูลต่อความสุขของคน โดยอาศัยหลักการแนวคิดเรื่องอิทธิพลของพหุปัจจัยและพหุระดับที่ส่งผลต่อสุขและทุกข์ของคนในองค์กรตลอดช่วงเวลางานและการใช้ชีวิตภายใต้บริบทและวัฒนธรรมที่สร้างสมมาอันเป็นสภาพแวดล้อมใกล้ชิดที่มีอิทธิพลต่อการทำงานมากที่สุด ดัชนีสุขภาวะองค์กรมีจำนวนทั้งสิ้น 37 หัวข้อย่อยแบ่งเป็น 5 มิติเรียกสั้น ๆ ว่า MapHR ประกอบด้วย

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & environment)

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health)

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

นอกจากนี้แผนงานการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรของรัฐดังกล่าว ยังก่อให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของข้าราชการโดยดำเนินการศึกษาจากองค์กรภาครัฐ

ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความสุขให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังเช่นการศึกษาของ ศิริเชษฐ สัจชะมาน (2555) ที่ศึกษาองค์การต้นแบบคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานดังที่กล่าวมาแล้ว แต่การศึกษานั้น ก็มิได้สมบูรณ์ เนื่องจากทั้งการศึกษาของ Fisher องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) และองค์การสุขภาพของแคนาดา (Health Canada) ล้วนเป็นการศึกษาบนพื้นฐานของสังคมตะวันตกทั้งสิ้น ผลจากการศึกษาจึงเป็นภาพสะท้อนของสังคมตะวันตกซึ่งอาจใช้อธิบายสังคมไทยได้น้อย ส่วนการศึกษาโดยนักวิชาการไทยไม่ได้เป็นการศึกษาความสุขในการทำงานโดยตรง แต่เป็นการเสนอแนวทางเกี่ยวกับความสุขในการทำงานโดยอิงกับความสุขในลักษณะอื่น อีกทั้งไม่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ จึงทำให้ผลการศึกษามีข้อจำกัดได้เพียงองค์ประกอบของความสุข แนวทางการวัดความสุข และแนวทางการสร้างความสุข ซึ่งไม่ครอบคลุมความสุขในการทำงานทั้งหมด นอกจากนี้การศึกษาก็กล่าวมายังไม่มีการศึกษาความสุขในการทำงานในบริบทของเทศบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญต่อประชาชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและแนวทางการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร เพื่อให้ได้ข้อมูลทางวิชาการที่ครบถ้วนและสามารถนำไปกำหนดนโยบายในระดับมหภาคต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร มีวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลนคร
2. เพื่อพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่มีตัวแปรต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ
3. เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยในรูปแบบเทศบาลนครจำนวน 29 แห่ง



2. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน และพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร โดยมีตัวแปรในการศึกษาดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก เป็นตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ การศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงและการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม

2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพและการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2.1.4 การสร้างเสริมสุขภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การเสริมสร้างสุขภาพกายและการเสริมสร้างสุขภาพจิต

2.1.5 การสนับสนุนการดำเนินชีวิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว

2.2 ตัวแปรแฝงภายในเป็นตัวแปรตามที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้เช่นเดียวกับตัวแปรแฝงภายนอก การศึกษาครั้งนี้ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กร

3. ขอบเขตด้านเวลา ดำเนินการศึกษาดังแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

### สมมติฐานการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุข  
ในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุข  
ในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 การสร้างเสริมสุขภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 5 การสนับสนุนการดำเนินชีวิตมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุข  
ในการทำงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อค้นพบจากการศึกษาจะเป็นการสร้างแนวคิดพื้นฐานสำหรับการเสริมสร้าง  
ความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในเทศบาลนคร
2. การพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาล  
นครจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนา  
ความสุขในการทำงานของหน่วยงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละ  
หน่วยงาน
3. การเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในเทศบาลนครจะช่วยส่งเสริม  
การปฏิบัติงานของเทศบาลนครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. สามารถนำผลจากการศึกษาไปกำหนดเป็นกรอบนโยบายด้านการบริหาร  
ในระดับประเทศเพื่อส่งเสริมให้เทศบาลนครตระหนักถึงการเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้แก่  
บุคลากร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล  
นครที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน  
ต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงาน

1. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน  
ในเทศบาลนครที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานในด้านลักษณะงาน ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น  
การควบคุมดูแล เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครยอมรับ  
เป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตนเอง ทຸ່ມເຫາງການໃຫ້ແກ່ອົງການ

รวมทั้งอยากจะอยู่ในองค์กรต่อไป ความผูกพันต่อองค์กรแสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านอารมณ์ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

2.1 ความผูกพันด้านอารมณ์ หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนคร มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรและต้องการอยู่ในองค์กรต่อไป

2.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนคร รู้สึกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรมีความคุ้มค่า หากบุคคลออกจากองค์กรจะเสียผลประโยชน์ดังกล่าว บุคคลจึงตัดสินใจที่จะอยู่ในองค์กร

2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนคร รู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องอยู่กับองค์กรเพื่อตอบแทนองค์กรที่ให้ประโยชน์กับตนเอง

3. ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครที่มีต่องาน ซึ่งแสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ ความกระตือรือร้น การอุทิศตน และความมุ่งมั่นในงาน

3.1 ความกระตือรือร้น หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครมีพลังในการทำงาน และการมีความสามารถในการปรับจิตใจในขณะทำงาน

3.2 การอุทิศตน หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครรู้สึกถึงความสำคัญของงาน มีความสนใจในงาน การเสียสละเวลาและแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงาน

3.3 ความมุ่งมั่นในงาน หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครมีใจจดจ่ออยู่กับงาน คร่ำเคร่งอยู่กับการทำงาน รู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็วและรู้สึกว่าอยากที่จะถอนตัวออกจากการทำงาน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง การที่นายกเทศมนตรีเทศบาลนครมีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่นายกเทศมนตรีเทศบาลนครประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่นายกเทศมนตรีเทศบาลนครประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่นายกเทศมนตรีเทศบาลนครมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี

ความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ เทศบาลนครที่มีผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ได้แก่ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงาน ระดับสูงและการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม

1. การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง หมายถึง การที่เทศบาลนครการเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบลักษณะงาน สร้างความมั่นคงในงาน ฝึกอบรม บุคลากร แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การให้อำนาจบุคลากรในการปฏิบัติงาน การใช้ โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ ให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากร ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่นชมและ ยกย่องบุคลากร

2. การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม หมายถึง การที่เทศบาล นครเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานเดียวกันในตำแหน่งที่มี ลักษณะเดียวกัน ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประเมินสิ่งที่เกี่ยวข้องงานให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินด้วยความสุภาพและให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ บุคลากรโต้แย้งผลการประเมิน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การที่เทศบาลนครจัดสถานที่ทำงานให้บุคลากร รู้สึกมีความสุขเมื่อมาปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพและ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ หมายถึง การที่เทศบาลนครจัดบริเวณที่ ทำงานให้มีความปลอดภัย จัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศถ่ายเท ไม่มีกลิ่น เสียง รมควัน จัดบริเวณ ที่ทำงานให้เป็นระเบียบ สวยงาม และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง การที่เทศบาลนครมีการเอื้ออาทรและ ใส่ใจบุคลากร มีกฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพรวมทั้งกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน สร้างการยึด มั่นในผลประโยชน์ขององค์การและให้อิสระของแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

การสร้างเสริมสุขภาพ หมายถึง การที่เทศบาลนครมีการจัดกิจกรรมเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิต

1. การเสริมสร้างสุขภาพกาย หมายถึง การที่เทศบาลนครมีการให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพ รวมทั้งมีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพกายให้แก่บุคลากร
2. การเสริมสร้างสุขภาพจิต หมายถึง การที่เทศบาลนครมีการจัดกิจกรรมลด ความเครียดให้แก่บุคลากร

การสนับสนุนการดำเนินชีวิต หมายถึง การที่เทศบาลนครมีกิจกรรมที่สนับสนุน ให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข ได้แก่ การส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้าง ความสัมพันธ์ในครอบครัว

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนคร หมายถึง พนักงานเทศบาลสามัญ ซึ่งได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลนคร โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้ง ทางเทศบาลในอัตราสามัญประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร หมายถึง แนวทางในการนำแนวคิดการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ไปประยุกต์ใช้ในการเทศบาลนคร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยความสุขในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างสุขภาพ และการสนับสนุน การดำเนินชีวิต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสุขในการทำงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดการวัดความสุขในการทำงานของ Fisher (2010) ที่เสนอให้วัดความสุขในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยวัดจาก ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้น ความสุข ในการทำงานจึงประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและ ความยึดมั่นผูกพันในงาน

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน จาก การศึกษาของ Fisher (2010) พบว่า ภาวะผู้นำในสถานทำงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน ในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การศึกษาของ DeGroot, Kiker, and Cross (2000) แสดงให้เห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจ

ในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Gerstner & Day, 1997) ความไว้วางใจในตัวผู้นำสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ (Dirks & Ferrin, 2002) การสนับสนุนจากผู้นำยังมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความอยู่ดีมีสุขและความยึดมั่นผูกพันในงาน (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci, Connell & Ryan, 1989) ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555)

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ปัจจัยข้อปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง (High performance work practices) มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน (Fisher, 2010; สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร ยังมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานในลักษณะของการเชื่อมโยงถึงความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน โดยผลงานวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน (Kumar, Bakhshi & Rani, 2009; Khanifar, Jandaghi & Samereh; 2010; Jody, Reynolds & Paul, 2005)

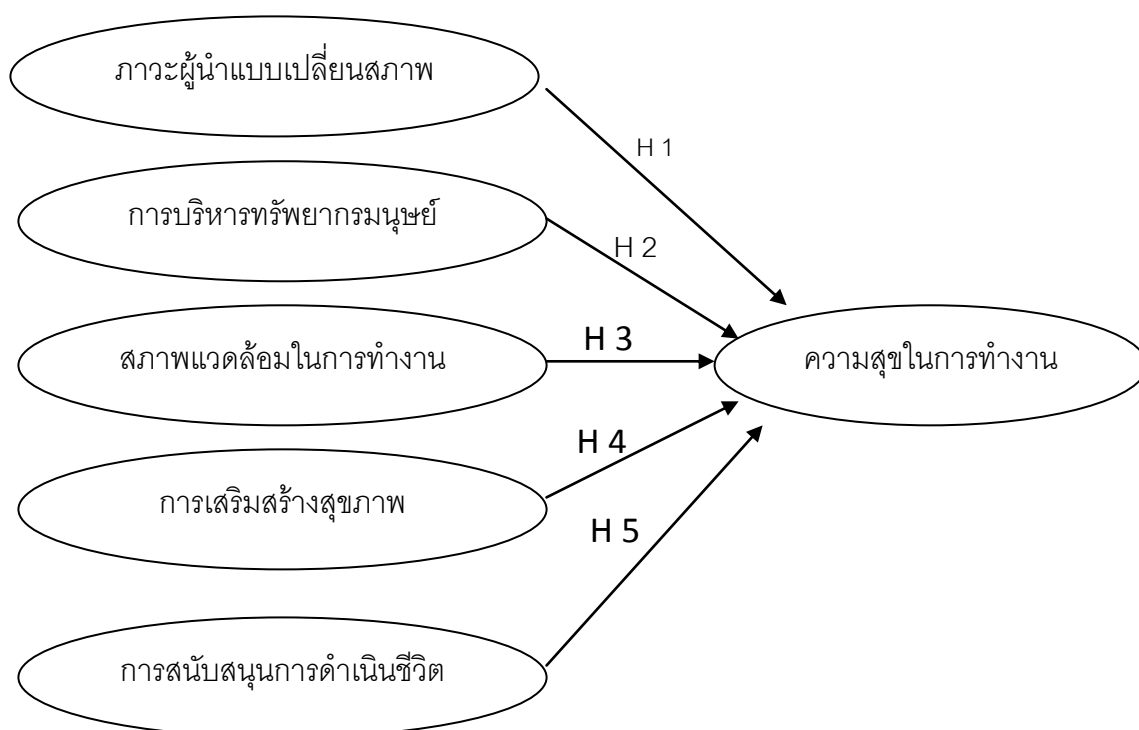
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน (มาลี เกื้อนพกุล, อรอนงค์ ทวนพรมราช และอภิญา เพียรพิจารณ์, 2552; สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553; ธัญยากร ธัญมณีเจริญ, 2555; สุรมงคล นิ่มจิตต์, 2557) ในส่วนของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน พบว่า บรรยากาศเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่องาน (Cullen, Parboteeah & Victor, 2003; James, 2010; Yener, Yaldiran & Ergun, 2012) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของอัจฉรัช อุยยะพัฒน์ (2551); อัครสรา สถาพรจนา (2551) และวีรญา ศิริจรรยาพงษ์ (2556) ยังแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน

5. การเสริมสร้างสุขภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน จากการศึกษาของซิเกอร์ ยามาโต (2554) ที่ศึกษาผลกระทบของโครงการองค์กรแห่งความสุขในบริษัท ไลออน คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เอนโอเคพีริชชัน คอมโพเนน (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมผ่อนคลาย (Happy relax) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทั้ง 2 บริษัท ในขณะที่กิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมีสุขภาพดี (Happy body)

มีผลต่อบริษัท เอนโอเค ฯ เป็นสำคัญมากกว่า สำหรับการศึกษาศึกษาของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) พบว่า ปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ในขณะที่ การศึกษาศึกษาของศศิธร เหล่าแห่ง (2556) พบว่า กิจกรรมสร้างสุขในองค์กรตามแนวทางความสุข 8 ประการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความสุขในการทำงาน คือ กิจกรรม Happy body (สุขภาพดี) กิจกรรม Happy heart (น้ำใจงาม) กิจกรรม Happy relax (ผ่อนคลาย) กิจกรรม Happy brain (หาความรู้) กิจกรรม Happy soul (มีคุณธรรม) กิจกรรม Happy money (ใช้เงินเป็น) กิจกรรม Happy family (ครอบครัวที่ดี) และกิจกรรม Happy society (สังคมดี)

6. การสนับสนุนการดำเนินชีวิตมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน การสนับสนุนการดำเนินชีวิตแบ่งเป็นการส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความสัมพันธ์ในครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน (ชลิฎฐา พรหมประเสริฐ, 2554; สพลกิตติ์ สังข์ทิพย์, 2554)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดตัวแบบ การเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาด้านการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานจำนวนมาก จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากหนังสือ บทความในวารสารนานาชาติ บทความวิจัย รวมทั้งงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการทบทวนวรรณกรรม ในประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. ความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน
5. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน
6. การเสริมสร้างความสุขในการทำงาน
7. การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลนคร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงานมีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและบุคคล ในการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานนั้นได้มีการเสนอแนวคิดในหลายมุมมองซึ่งมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกัน เช่น ความสุขในการทำงาน (Happiness at work, Joy at work) ความผาสุกในการทำงาน (Wellbeing at work) ที่ทำงานเป็นสุข (Happy workplace) ความอยู่ดีมีสุขในองค์กร (Subjective well-being in organization) องค์กรสุขภาวะ (Healthy organization) สุขภาวะในที่ทำงาน (Healthy workplace) องค์กรแห่งความสุข (Happy organization) ทั้งนี้ได้มีการให้นักวิชาการให้ความหมายของความสุขในการทำงานและอธิบายถึงสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงานไว้ดังนี้

Diener (2003 อ้างถึงใน ลักษมี สุดดี, 2550, หน้า 32) อธิบายความสุขในการทำงาน โดยอธิบายร่วมกับความสุขในชีวิต โดยมุ่งอธิบายปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุขว่า คือ



ความพึงพอใจในชีวิต ความพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต เช่น ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิตหรือการกระทำเหล่านั้น เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านบวกสูงและอารมณ์ความรู้สึกด้านลบต่ำ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคล บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในชีวิตนำมาซึ่งความสุขในการทำงานดังนี้

1. ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็น และกระทำอยู่มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิตสอดคล้องกับความเป็นจริงสามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผลเข้าใจและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว
2. ความพึงใจในงาน (Work satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและชอบ พอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่กระทำสำเร็จ ล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
3. อารมณ์ทางบวก (Positive effect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดี รื่นรมย์ หรรษา สนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส เบิกบานใจได้เสมอขณะทำงาน เลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ
4. อารมณ์ทางลบ (Negative effect) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งที่ไม่ดี ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เช่น คับข้องใจ เบื่อหน่าย เศร้าหมอง ไม่สบายใจ เมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์หรือไม่ถูกต้อง อยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข

Manion (2003) ได้ให้คำจำกัดความของความสุขในการทำงาน (Joy at work) ไว้ว่า ความสุขในการทำงาน คือ ผลจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานการสร้างสรรค์ของตนเอง การประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะอารมณ์ทางบวก เช่น ความสุข สนุกสนาน การยิ้มหัวเราะนำไปสู่การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ รู้สึกดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความยึดมั่นผูกพันในงานและคงอยู่ในองค์กรต่อไป ผลจากความสุขในการทำงานคือผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความสุขมี 4 ด้านดังนี้

1. การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีจากความร่วมมือช่วยเหลือกัน การสนทนาอย่างเป็นมิตร ความรู้สึกเป็นสุข และการได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

2. ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดี กระตือรือร้น ตื่นเต้น ตีใจเพลิดเพลินและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นสุขและภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณสมบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความรู้สึกว่าได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณสมบัติงานได้รับการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

Warr (2007) อธิบายว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ความสุขในการทำงานนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. ความเพลิดเพลินในการทำงาน (Pleasure) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลในขณะที่ทำงาน มีความพอใจและยินดีในการปฏิบัติงานของตน

2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm) เป็นความรู้สึกอยากทำงาน มีชีวิตชีวาในการทำงาน

3. ความสุขสบายในการทำงาน (Comfort) โดยบุคคลจะรู้สึกสบายใจในการทำงาน ไม่มีความรู้สึกเครียดหรือวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน ความสุขในการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

Pryce-Jones and Lindsay (2014) กล่าวถึงความหมายของความสุขในการทำงานไว้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นความคิด ความเชื่อที่ทำให้บุคคลแสดงออกในลักษณะของผลการปฏิบัติงานระดับสูงและบรรลุในศักยภาพของตนเอง สิ่งนี้แสดงถึงความสุขในการทำงานของบุคคลได้แก่

1. ลาป่วยเพียง 1 ใน 10 ของเวลาทำงาน
2. ตั้งใจปฏิบัติงานและร่วมงานกับองค์กรนานกว่าบุคคลที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

2 เท่า

3. ผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสุขในการทำงาน 2 เท่า

Kjerulf (2007) อธิบายว่าความสุขในการทำงาน เป็นความรู้สึกมีความสุขที่เกิดจากงาน สิ่งบ่งชี้ว่าคุณมีความสุขในการทำงาน ได้แก่

1. เกิดความรู้สึกเพลิดเพลินกับการทำงาน (Enjoy what you do)

2. บุคคลรู้สึกว่าได้ทำงานที่ดีและมีความภูมิใจในงาน (Do good work and feel proud of it)
3. รู้สึกว่าได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี (Work with nice people)
4. รับรู้งานที่ทำอยู่นั้นมีความสำคัญ (Know that what you do is important)
5. มีความชื่นชมในงานที่ทำอยู่ (Are appreciated for your work)
6. มีความรับผิดชอบต่องาน (Take responsibility)
7. รู้สึกสนุกกับการทำงาน (Have fun at work)
8. รู้สึกมีแรงจูงใจและพลังในการทำงาน (Are motivated and energized)
9. รู้สึกเหมือนได้รับแรงกระตุ้นให้ทำงาน (Feel that you kick butt)

Fisher (2010) กล่าวถึงความสุขในการทำงานว่าเป็นโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับความสุข โดยความสุขในการทำงานมีโครงสร้างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โครงสร้างความสุขในการทำงาน (Fisher, 2010)

ระดับชั่วคราว (Transient level)	ระดับบุคคล (Person level)	ระดับหน่วยงาน (Nit level)
สภาวะอารมณ์พอใจในงาน (State job satisfaction)	ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)	ขวัญหรือความพึงพอใจ ในงานของกลุ่ม (Morale/ collective job satisfaction)
ความพอใจชั่วขณะ (Momentary affect)	แนวโน้มการแสดงอารมณ์ (Dispositional affect)	การแสดงอารมณ์ของกลุ่ม (Group affective tone)
สภาวะลื่นไหล (Flow state)	ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Affective organizational commitment)	อารมณ์ของกลุ่ม (Group mood)
อารมณ์ชั่วขณะในขณะที่ ทำงาน (Momentary mood at work)	ความทุ่มเทในงาน (Job involvement)	ระดับความผูกพันต่อกลุ่ม (Unit level engagement)
สภาวะความผูกพันต่องาน (State engagement)	ลักษณะอารมณ์ขณะทำงาน (Typical mood at work)	ความพอใจในงานของกลุ่ม (Group task satisfaction)

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระดับชั่วคราว (Transient level)	ระดับบุคคล (Person level)	ระดับหน่วยงาน (Unit level)
ความสนุกในการทำงาน (task enjoyment)	ความยึดมั่นผูกพันในงาน (engagement)	
ความรู้สึกในการทำงาน (Emotion at work)	ความก้าวหน้าในงาน (Thriving)	
สถานะแรงจูงใจภายใน (State intrinsic motivation)	ความกระตือรือร้น (Vigor)	
	ความเจริญรุ่งเรือง (Flourishing)	
	ความรู้สึกมีความสุขในการ ทำงาน (Affective well- being at work)	

จากตารางที่ 1 Fisher แบ่งลักษณะความสุขในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับชั่วคราว (Transient level) ระดับบุคคล (Person level) และระดับหน่วยงาน (Unit level) โครงสร้างความสุขในการทำงานระดับชั่วคราว มักจะได้รับการนิยามว่าเป็นสภาพทางอารมณ์ที่ผันแปรภายในตัวบุคคล โดยเป็นสภาวะทางบวกที่เกิดขึ้นชั่วคราวและเป็นอารมณ์ที่ไม่ต่อเนื่อง สำหรับโครงสร้างความสุขในการทำงานระดับบุคคล เป็นประเด็นที่มีการศึกษามากที่สุดในด้านการศึกษเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างความสุขในการทำงานระดับบุคคลมักจะได้รับนิยามความหมายและวัดระดับความสุขในลักษณะของความรู้สึกภายในตัวบุคคล ซึ่งประกอบด้วย แนวโน้มการแสดงอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกผูกพันและอารมณ์ในขณะที่ทำงาน ส่วนโครงสร้างความสุขในการทำงานระดับหน่วยงานเป็นการอธิบายลักษณะความสุขที่เกิดขึ้นร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงาน โดยให้บุคคลในกลุ่มรายงานความรู้สึกของตนเองที่มีต่อการเป็นสมาชิกของกลุ่มและใช้ผลการรายงานดังกล่าวอ้างอิงไปถึงความสุขในการทำงานระดับหน่วยงาน

สุรพงษ์ นิ้มเกิดผล (2555) อธิบายว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือประสบการณ์

ของบุคคลขณะทำงาน ประกอบด้วยความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขของพนักงาน และความอ่อนล้าทางอารมณ์

นอกจากนี้ยังมีการอธิบายความหมายของความสุขในการทำงานในลักษณะขององค์กร สุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุขอีกด้วย องค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีเป้าหมายให้คนทำงานในองค์กรมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีทักษะและประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน มีความรักและผูกพันองค์กร เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และยั่งยืน (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2556) แนวคิดองค์กรแห่งความสุขกำหนดองค์ประกอบของความสุขไว้ 8 ประการได้แก่ (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552)

1. สุขภาพดี (Happy body) คือ การมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกินรู้จักนอนชีวิตมีสุข
2. น้ำใจงาม (Happy heart) คือ การมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันรู้จักการแบ่งปันอย่างเหมาะสมรู้จักบทบาทของแต่ละคนตั้งแต่เจ้านายลูกน้องพ่อแม่และสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิต
3. การผ่อนคลาย (Happy relax) คือ การรู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต
4. การหาความรู้ (Happy brain) คือ การศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและนำไปสู่การเป็นมืออาชีพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงานและพร้อมที่จะเป็นครูเพื่อสอนคนอื่น
5. คุณธรรม (Happy soul) คือ การมีหัวใจดีบ่งชี้ถึงการละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดีของตนเอง ซึ่งนับเป็นคุณธรรมเบื้องต้นของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมและในการทำงานเป็นทีม
6. ใช้เงินเป็น (Happy money) คือ ความสามารถในการจัดการรายรับและรายจ่ายตนเองและครอบครัวได้รวมถึงการรู้จักการทำบัญชีครัวเรือน
7. ครอบครัวที่ดี (Happy family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เพราะครอบครัว เป็นภูมิคุ้มกันและเป็นกำลังใจที่ดีในการที่จะเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคต่าง ๆ
8. สังคมดี (Happy society) คือ การมีความรักความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงานและสังคมที่พำนักอาศัย

จากความหมายของความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงานที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ ดังนี้

## ตารางที่ 2 สรุปความหมายและสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงาน

ผู้วิจัย	ความหมายของความสุข ในการทำงาน	สิ่งบ่งชี้
Diener (2003)	ความพึงพอใจในชีวิตความ พอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต	ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) อารมณ์ทางบวก (Positive effect) อารมณ์ทางลบ (Negative effect)
Manion (2003)	ผลจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการ ทำงานการสร้างสรรค์ของ ตนเองการประสบความสำเร็จ ในการทำงาน	การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) ความรักในงาน (Love of the work) ความสำเร็จในงาน (Work achievement) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition)
Warr (2007)	ความรู้สึที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ของบุคคลที่ตอบสนองต่อ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการ ทำงานหรือประสบการณ์ของ บุคคลในการทำงาน	ความเพลิดเพลินในการทำงาน (Pleasure) ความกระตือรือร้นการทำงาน (Enthusiasm) ความสุขสบายในการทำงาน (Comfort)
Pryce-Jones and Lindsay (2014)	ความคิดความเชื่อที่ทำให้ บุคคลแสดงออกในลักษณะ ของผลการปฏิบัติงานระดับสูง และบรรลุในศักยภาพของ ตนเอง	ลาป่วยเพียง 1 ใน 10 ของเวลา ทำงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน ร่วมงานกับองค์กรนาน ผลการปฏิบัติงานสูง

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ความหมายของความสุข ในการทำงาน	สิ่งบ่งชี้
Kjerulf (2007)	ความรู้สึกมีความสุขที่เกิด จากงาน	<p>ความรู้สึกเพลิดเพลินกับการทำงาน (Enjoy what you do)</p> <p>รู้สึกว่าได้ทำงานที่ดีและมี</p> <p>ความภูมิใจในงาน (Do good work and feel proud of it)</p> <p>รู้สึกว่าได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี (Work with nice people)</p> <p>รับรู้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีความสำคัญ (Know that what you do is important)</p> <p>ชื่นชมในงานที่ทำอยู่ (Are appreciated for your work)</p> <p>มีความรับผิดชอบต่องาน (Take responsibility)</p> <p>รู้สึกสนุกกับการทำงาน (Have fun at work)</p> <p>รู้สึกมีแรงจูงใจและพลังในการทำงาน (Are motivated and energized)</p> <p>รู้สึกเหมือนถูกกระตุ้นให้ทำงาน (Feel that you kick butt)</p>
Fisher (2010)	โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับ ความสุข	<p>ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)</p> <p>แนวโน้มการแสดงอารมณ์ (Dispositional affect)</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ความหมายของความสุข ในการทำงาน	สิ่งบ่งชี้
		<p>ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Affective organizational commitment)</p> <p>ความทุ่มเทในงาน (Job involvement)</p> <p>ลักษณะอารมณ์ขณะทำงาน (Typical mood at work)</p> <p>ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Engagement)</p> <p>ความก้าวหน้าในงาน (Thriving)</p> <p>ความกระตือรือร้น (Vigor)</p> <p>ความเจริญรุ่งเรือง (Flourishing)</p> <p>ความรู้สึกมีความสุข ในการทำงาน (Affective well-being at work)</p>
สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล (2555)	ความรู้สึกที่ตอบสนองต่อ เหตุการณ์ในการทำงาน	ความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขของพนักงาน ความอ่อนล้าทางอารมณ์
แผนงานสุขภาวะองค์กร เอกชน (2552)	องค์กรที่มีการพัฒนาคนให้มี คุณภาพชีวิตที่ดี	สุขภาพดี (Happy body) น้ำใจงาม (Happy heart) การผ่อนคลาย (Happy relax) การหาความรู้ (Happy brain) คุณธรรม (Happy soul) ใช้เงินเป็น (Happy money)



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ความหมายของความสุข ในการทำงาน	สิ่งบ่งชี้
		ครอบครัวที่ดี (Happy family)
		สังคมดี (Happy society)

จากความหมายของความสุขในการทำงานดังในตารางที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นจากภายในใจบุคคล ซึ่งความรู้สึกทางบวกนี้เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน และมีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หากบุคคลมีความสุขในการทำงานย่อมทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร ดังนั้น ความสุขในการทำงานจึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลและการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี

อย่างไรก็ตามแม้ว่าสิ่งบ่งชี้ความสุขในการทำงานมีหลายประการ แต่ในการวัดความสุขในการทำงาน Fisher (2010) เสนอว่าควรวัดความสุขในการทำงานให้ครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร การวัดให้ครอบคลุมขอบเขตดังกล่าวควรวัดใน 3 ส่วน คือ 1) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Job engagement) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงลักษณะอารมณ์ในขณะที่ยึดมั่นในการปฏิบัติงาน 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) เพื่อประเมินการรับรู้เกี่ยวกับงานในด้านต่าง ๆ 3) ความผูกพันต่อองค์กร (Affective organizational commitment) ประเมินความรู้สึกมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร สำหรับการศึกษานี้ใช้แนวคิดของ Fisher เป็นพื้นฐานในการศึกษา ดังนั้นจึงกำหนดความสุขในการทำงานไว้ 3 ลักษณะ คือ ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Engagement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และจะดำเนินการวัดความสุขในการทำงานใน 3 ลักษณะดังกล่าว

### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) เป็นความพอใจหรืออารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากการประเมินงานของบุคคล หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลมีระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลพิจารณา (Locke, 1976)

โดยความพึงพอใจในงานนั้นจะเป็นทัศนคติที่สะท้อนว่าคุณคณัฐ์ก็เชิงบวกหรือเชิงลบ  
กับการทำงาน (Greenberg & Baron, 2008)

ความพึงพอใจในการทำงานมีองค์ประกอบหลายประการ Luthans (1998)  
แบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 6 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (The work itself) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความพึงพอใจ  
ในงาน
2. ค่าตอบแทน (Pay) ค่าจ้างและสวัสดิการนั้นเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการ  
ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้ มีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานพอใจสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นและ  
สามารถเลือกแผนสวัสดิการที่เหมาะสมกับตนเองได้
3. การเลื่อนขั้น (Promotions) เป็นโอกาสก้าวหน้าในองค์การของพนักงาน ซึ่งเป็น  
รางวัลรูปแบบหนึ่งจากการทำงาน การเลื่อนขั้นจึงมีผลต่อความพึงพอใจในงาน
4. การควบคุมดูแล (Supervision) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการช่วยเหลือ  
ด้านเทคนิคในการทำงาน และพฤติกรรมการสนับสนุนในงาน รูปแบบการบังคับบัญชาที่มีผล  
ต่อความพึงพอใจในงานมี 2 แบบ แบบแรก คือ ผู้บังคับบัญชาจะดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่  
คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือ แบบที่สองคือการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน  
ซึ่งวิธีนี้ทำให้ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
5. กลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Work group) คือ ลักษณะผู้ร่วมงานที่มีมนุษยสัมพันธ์  
ให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำงาน ผู้ร่วมงานที่ดีจะทำให้การ  
ทำงานสนุกสนานมากขึ้น
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work conditions) สภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ที่สะอาดสวยงาม อากาศเย็นสบาย จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้สะดวกและง่าย  
ต่อการดำเนินงานองค์การหลายแห่งจึงพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพราะ  
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและ  
ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงาน

ส่วน Beck (2004) ได้สรุปถึงความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ในที่ทำงาน
  - 1.1 ลักษณะงานคืองานที่ได้เรียนรู้ท้าทายและมีอิสระ
  - 1.2 รางวัล คือ ค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมเหมาะสมกับงานมีความก้าวหน้า  
ในงานรวมทั้งการได้รับการยกย่อง การยอมรับนับถือและความไว้วางใจในการทำงาน

1.3 บริบทของงาน คือ สภาพแวดล้อมในงานที่มีความเหมาะสม เช่น ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ คุณภาพชีวิตการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ

## 2. บุคคลในสถานที่ทำงาน

2.1 ตัวพนักงานในด้านของทัศนคติทักษะและความสามารถในการทำงาน

2.2 บุคคลอื่นภายในบริษัท คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ที่มีความสามารถในการทำงานอย่างเพียงพอ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรและให้ความช่วยเหลือ

2.3 บุคคลอื่นภายนอกบริษัท เช่น การสนับสนุนจากครอบครัว

นอกจากนี้สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานว่ามีหลายปัจจัย ซึ่งอาจพิจารณาได้เป็น 4 กลุ่มคือ

### 1. ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย

1.1 ความสามารถ ถ้าพนักงานมีความรู้ความสามารถสูงและความสามารถนั้นสอดคล้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพอใจในการทำงานสูง

1.2 ความต้องการ ถ้ามีความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความต้องการจะได้รับการยกย่องชมเชย ก็จะมี ความพอใจในงานสูง ถ้างานนั้น ๆ มีลักษณะดังกล่าว

1.3 อายุงานและอายุตัว ถ้าพนักงานมีอายุงานและอายุตัวสูง มักจะมีความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จึงทำให้มีความพอใจในงานสูง

1.4 บุคลิกภาพโดยทั่วไป พบว่า บุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงานและบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น ความมุ่งมั่นแบบ Internal locus of control จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง

2. ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ขอบเขตงานที่ชัดเจนมีความท้าทายหลากหลายและความเป็นอิสระ เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง

### 3. ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์การประกอบด้วย

3.1 เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดี ก็จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน

3.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีสไตล์การบังคับบัญชาที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความพอใจในการทำงาน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา ผู้ขึ้น

3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและผลประโยชน์ที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงาน

3.4 โอกาสในการก้าวหน้าในองค์กรนั้น ๆ ถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้า เติบโตในสายงานและในองค์กรนั้น ๆ ได้ เขาก็จะรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

3.5 โครงสร้างขององค์กร การมีโครงสร้างที่ชัดเจน เหมาะสม ทำให้ทราบขอบเขตงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและอื่น ๆ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 นโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานมีกรอบและแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย

สำหรับการวัดความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นการสอบถามความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานของตนเอง ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้วัดคือแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ แบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire แบบวัด Job descriptive index แบบวัด Job in general scale แบบวัดดั่งที่กล่าวมาประกอบด้วยข้อคำถามที่ประเมินอารมณ์ ความรู้สึกหรือประสบการณ์ของบุคคลในขณะที่ทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire หรือ MSQ สร้างขึ้นโดย Weiss, Dawis, England, และ Lofquist ในปี 1967 MSQ เป็นแบบสอบถามที่วัดความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 20 ด้าน คือ การใช้ความสามารถ (Ability utilization) ความสำเร็จในงาน (Achievement) ความมีชีวิตชีวา (Activity) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) อำนาจในการตัดสินใจ (Authority) นโยบายของบริษัท (Company policies) ผลตอบแทน (Compensation) เพื่อนร่วมงาน (Coworkers) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความมีอิสระในการทำงาน (Independence) ความปลอดภัยในงาน (Security) บริการทางสังคม (Social Service) สถานะทางสังคม (Social status) คุณค่าทางศีลธรรม (Moral values) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervision-human relations) เทคนิคการควบคุมดูแล (Supervision-technical) ความหลากหลาย (Variety) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Worker conditions) การวัดในแต่ละด้านจะประกอบด้วยข้อความ 5 ข้อความ การประเมินค่าแบ่งเป็น 5 ช่วงคะแนน (Rating scale) จากสูงสุดไปยังต่ำสุดคือ

5 คะแนน หมายถึง พอใจอย่างมาก

4 คะแนน หมายถึง พอใจ

3 คะแนน หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 คะแนน หมายถึง ไม่พอใจ

1 คะแนน คือ ไม่พอใจอย่างมาก

ลักษณะของแบบวัด MSQ และข้อความในการวัดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้

แบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire

Ask yourself: How satisfied am I with this aspect of my job ?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. Means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. Means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

ตารางที่ 3 แบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire

Question	Very dissat	Dissat	N	Sat.	Very sat
1. Being able to keep busy all the time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. The chance to work alone on the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. The chance to do different things from time to time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The chance to be "somebody" in the community.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The way my boss handles his/her workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The competence of my supervisor in making decisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Being able to do things that don't go against my conscience.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

Question	Very dissat	Dissat	N	Sat.	Very sat
8. The way my job provides for steady employment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The chance to do things for other people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. The chance to tell people what to do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. The chance to do something that makes use of my abilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The way company policies are put into practice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. My pay and the amount of work I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The chances for advancement on this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The freedom to use my own judgment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The chance to try my own methods of doing the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The working conditions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The way my co-workers get along with each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. The praise I get for doing a good job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. The feeling of accomplishment I get from the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. แบบวัด Job descriptive index หรือ JDI พัฒนาขึ้นโดย Smith, Kendall และ Hulin ในปี ค.ศ. 1969 JDI เป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาครอบคลุม 5 ด้าน คือ ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการปรับปรุงแบบวัด JDI โดยมีการเพิ่มข้อความให้มากขึ้น ข้อความในแบบวัดจะประกอบด้วย คำคุณศัพท์ หรือข้อความที่อธิบายลักษณะที่ต้องการวัด โดยข้อความเกี่ยวกับลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีด้านละ 18 ข้อ ส่วนค่าตอบแทนและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีข้อความด้านละ 9 ข้อ การประเมินค่าแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ 1 คือ ใช่ (Yes) 2 คือ ไม่ใช่ (No) และ 3 คือ 'ไม่แน่ใจ (Cannot decide) การเลือกคำตอบ ผู้ตอบจะวงกลมรอบหมายเลข 1 2 หรือ 3 ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ลักษณะของข้อคำถามมีดังนี้

ตารางที่ 4 แบบวัด Job descriptive index (Fields, 2002)

Items	Yes	No	?
Work satisfaction scale			
Fascinating	1	2	3
Satisfying	1	2	3
Boring	1	2	3
Good	1	2	3
Gives sense of accomplishment	1	2	3
Respected	1	2	3
Uncomfortable	1	2	3
Pleasant	1	2	3
Useful	1	2	3
Challenging	1	2	3
Simple	1	2	3
Repetitive	1	2	3
Creative	1	2	3
Dull	1	2	3
Uninteresting	1	2	3
Can see results	1	2	3

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

Items	Yes	No	?
Uses my abilities	1	2	3
Promotion satisfaction			
Good opportunities for promotion	1	2	3
Opportunities somewhat limited	1	2	3
Promotion on ability	1	2	3
Dead-end job	1	2	3
Good chance for promotion	1	2	3
Infrequent promotions	1	2	3
Regular promotions	1	2	3
Fairly good chance for promotion	1	2	3
Easy to get ahead	1	2	3
Coworker satisfaction			
Stimulating	1	2	3
Boring	1	2	3
Slow	1	2	3
Helpful	1	2	3
Stupid	1	2	3
Responsible	1	2	3
Fast	1	2	3
Intelligent	1	2	3
Easy to make enemies	1	2	3
Talk too much	1	2	3
Smart	1	2	3
Lazy	1	2	3
Unpleasant	1	2	3
Gossipy	1	2	3
Active	1	2	3



ตารางที่ 4 (ต่อ)

Items	Yes	No	?
Narrow interests	1	2	3
Loyal	1	2	3
Stubborn	1	2	3

3. แบบวัด Job in general scale หรือ JIG พัฒนาโดย Ironson, Smith, Brannick, Gibson และ Paul ในปี ค.ศ. 1989 JIG เป็นแบบที่ใช้วัดความรู้สึกโดยรวมที่มีต่อการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 18 ข้อ โดยมีตัวเลือก 3 ตัวเลือก ได้แก่ 1 คือ ใช่ (Yes) 2 คือ ไม่ใช่ (No) และ 3 คือ ไม่แน่ใจ (Cannot decide) ลักษณะคำถามในแบบวัด JIG มีดังนี้

ตารางที่ 5 แบบวัด Job in general scale (Fields, 2002)

Items	Yes	No	?
Pleasant	1	2	3
Bad	1	2	3
Ideal	1	2	3
Waste of time	1	2	3
Good	1	2	3
Undesireable	1	2	3
Worthwhile	1	2	3
Worse than Most	1	2	3
Acceptable	1	2	3
Superior	1	2	3
Better than most	1	2	3
Disagreeable	1	2	3
Makes me content	1	2	3
Inadequate	1	2	3
Excellent	1	2	3

ตารางที่ (ต่อ)

Items	Yes	No	?
Rotten	1	2	3
Enjoyable	1	2	3
Poor	1	2	3

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติ ด้านบวกของบุคคลที่มีต่องาน เช่น ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ผลตอบแทนจากการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ตามทัศนะของ Diener (2003) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบของความสุและความสุขในการทำงาน ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานจึงสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสุขในการทำงานได้

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment)

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) หมายถึง การที่บุคคลยึดมั่น ในองค์การของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน รวมทั้งมีความรู้สึกอยากที่จะอยู่ในองค์การต่อไป (Steer & Porter, 1979) ความผูกพันต่อองค์การเป็นการ แสดงออกของบุคคลที่มากกว่าความจงรักภักดี (Royalty) ที่เกิดขึ้นตามปรกติ เพราะความผูกพัน ต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลอุทิศตนแก่องค์การ เพื่อสร้างสรรค์ ให้องค์การอยู่ในสถานภาพที่ดีขึ้น (Mowday, Porter & Steers, 1982)

Meyer and Allen (1991) แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันด้านอารมณ์ (Affective commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการที่ บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันกับองค์การ ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ บุคคลที่มีความผูกพัน ด้านอารมณ์จะเป็นผู้ที่อยู่ในองค์การต่อไป เพราะปรารถนาและเต็มใจที่จะอยู่ (Wants to)
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจาก การที่บุคคลคำนวณต้นทุนที่ตนเองให้แก่องค์การ ทางเลือกที่มีอยู่ ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ รวมทั้งผลประโยชน์ที่อาจเสียไปถ้าออกจากองค์การ บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่จะเป็น ผู้ที่อยู่ในองค์การต่อไป เพราะจำเป็นต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง (Need to)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องอยู่กับองค์การ เพราะองค์การได้ให้ประโยชน์กับตนเอง ดังนั้นจึงควรจะอยู่กับองค์การเพื่อตอบแทนขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานจะเป็นผู้ที่อยู่ในองค์การต่อไป เพราะคิดว่าการอยู่ในองค์การเป็นความเหมาะสมเชิงจริยธรรม (Ought to)

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้น สามารถสรุปได้ 4 ปัจจัย คือ (Steers, 1977; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Cherrington, 1994)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ได้แก่ อายุ เพศ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า นอกจากนี้พนักงานเพศหญิงก็มีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานเพศชาย ส่วนระดับการศึกษา มีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำ จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับสูง

2. ลักษณะของบทบาทและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-related characteristics) งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทของงานที่มีความสอดคล้องกับตนเอง จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้ พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ พนักงานที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำ และความไม่แน่ชัดในบทบาทที่เกี่ยวข้องต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

3. ลักษณะโครงสร้างองค์การ (Structural characteristics) ระบบขององค์การที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงาน พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience) คือ เจตคติที่พนักงานมีต่อผู้ร่วมงานในองค์การ การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ ประสบการณ์ในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน กล่าวคือมีเจตคติด้านบวกต่อเพื่อนร่วมงาน การรู้สึกว่าองค์การสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่าคุณภาพตนเองมีความสำคัญต่อองค์การจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญหลายประการ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจางาน (Turnover rate) ของพนักงานในองค์การได้ดี ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป ทำให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากพนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์การและต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การร่วมกัน

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ โดยที่ผู้ที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ

4. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทุ่มเททำงานให้กับองค์การ

5. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดหลักที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์การได้

สำหรับการวัดความผูกพันต่อองค์การ สามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดดังต่อไปนี้

1. แบบวัด Organizational commitment questionnaire ของ Mowday, Steers และ Porter ซึ่งพัฒนาในปี ค.ศ. 1979 แบบวัดนี้ครอบคลุมเกี่ยวกับการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์การและความต้องการที่จะรักษาสถานการณืเป็นสมาชิกขององค์การ แบบวัดประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ การประเมินมี 7 ระดับ เริ่มจาก 1 คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree) 2 คือ ไม่เห็นด้วยปานกลาง (Moderately disagree) 3 คือ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย (Slightly disagree) 4 คือ ทั้งไม่เห็นด้วยและเห็นด้วยพอ ๆ กัน (Neither disagree nor agree) 5 คือ เห็นด้วยเล็กน้อย (Slightly agree) 6 คือ เห็นด้วยปานกลาง (Moderately agree) 7 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree) ข้อคำถามในแบบวัดมีดังนี้ (Robinson, Simourd & Porporino, 1990)

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.

2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.

3. I feel very little loyalty to this organization.

4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.

5. I find that my values and the organization's values are very similar.

6. I am proud to tell others that I am part of this organization.

7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.

8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.

9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.

10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.

11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.

12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.

13. I really care about the fate of this organization.

14. For me this is the best of all possible organizations for which to work.

15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.

2. แบบวัด Organizational commitment questionnaire ของ Meyer และ Allen ซึ่งพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1990 ในแบบวัดประกอบด้วยคำถาม 18 ข้อ โดยวัดความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้านได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) คือ คำถามข้อที่ 1-6 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) คือ คำถามข้อที่ 7-12 และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือคำถามข้อที่ 13-18 การประเมินมี 7 ระดับ เริ่มจาก 1 คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree) 2 คือ ไม่เห็นด้วยปานกลาง (Moderately disagree) 3 คือ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย (Slightly disagree) 4 คือ ทั้งไม่เห็นด้วยและเห็นด้วยพอ ๆ กัน (Neither disagree nor agree) 5 คือ เห็นด้วยเล็กน้อย (Slightly agree) 6 คือ เห็นด้วยปานกลาง (Moderately agree) 7 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree) ข้อคำถามในแบบวัดมีดังนี้ (Meyer & Allen, 2007)

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.

2. I really feel as if this organization's problems are my own.

3. I do not feel like part of the family at my organization.

4. I do not feel emotionally attached to this organization.

5. This organization has a great deal of personal meaning for me.
6. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.
7. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
8. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.
9. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
10. I feel that I have very few options to consider leaving this organization.
11. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
12. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice; another organization may not match the overall benefits I have here.
13. I do not feel any obligation to remain with my current employer.
14. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
15. I would feel guilty if I left my organization now.
16. This organization deserves my loyalty.
17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
18. I owe a great deal to my organization.

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกยึดมั่นของบุคคลที่มีต่อองค์การ เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ บุคคลจะยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ทุ่มเทและอุทิศตน เพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ และคงอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลา ยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนถึงความสุขในการทำงานได้ส่วนหนึ่ง เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะทุ่มเทและอยู่ในองค์การนานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pryce-Jones and Lindsay (2014) ที่อธิบายไว้คือ บุคคลที่มีความสุขในการทำงานจะตั้งใจปฏิบัติงานและร่วมงานกับองค์การ นานกว่าบุคคล ที่ไม่มีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้จากการศึกษาของนภัส จิตต์ธีรภาพ

(2554) ยังแสดงให้เห็นว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นการศึกษาถึงความสุขในการทำงานจึงสามารถศึกษาจากระดับความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรได้

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน (Work engagement)

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) คือ สภาวะทางจิตใจด้านบวกที่มีต่องานซึ่งแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ คือ ความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตน (Dedication) และความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) ดังนี้ (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2002)

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและการมีความสามารถในการปรับสภาพจิตใจได้ดีในขณะทำงาน
2. การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การรู้สึกถึงความสำคัญของงาน ความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจและรู้สึกท้าทายที่ได้ทำงาน
3. ความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) หมายถึง การมีใจจดจ่ออยู่กับงาน คร่ำเคร่งอยู่กับการทำงานและมีความสุขในการทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็วและรู้สึกว่ายากที่จะถอนตัวออกจากการทำงาน

ส่วน Gallup (2013) ได้แบ่งประเภทความความยึดมั่นผูกพันในงานออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. แบบยึดมั่นผูกพัน (Engaged) หมายถึง พนักงานที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน รวมทั้งมีส่วนเสริมสร้างองค์กรในทางบวก
2. แบบไม่ยึดมั่นผูกพัน (Not engaged) หมายถึง พนักงานที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีความพยายามน้อยในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กร
3. แบบไม่ยึดมั่นผูกพันอย่างสิ้นเชิง (Actively disengaged) หมายถึง พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่มีผลผลิตในการทำงานและยังแผ่ขยายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมาถึงเพื่อนร่วมงานด้วย

การวัดความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถวัดโดยใช้แบบวัด Utrecht work enthusiasm scale (UWES) ซึ่งพัฒนาโดย Schaufeli, Salanova, Gonzalez-roma และ Bakker แบบวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 17 ข้อ วัดความยึดมั่นผูกพันในงาน 3 ด้าน คือ ความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตน (Dedication) และความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) การประเมินมี 7 ระดับ ได้แก่ 0 คือ ไม่เคยเลย (Never) 1 คือ เกือบจะไม่เคย (Almost never) 2 คือ นาน ๆ ครั้ง (Rarely) 3 คือ บางครั้ง (Sometime) 4 คือ บ่อยครั้ง (Often) 5 คือ บ่อยครั้งมาก (Very often) และ 6 คือ เป็นประจำ (Always) ข้อคำถามในแบบวัดมีลักษณะดังนี้

- |        |       |        |           |       |            |        |
|--------|-------|--------|-----------|-------|------------|--------|
| Almost | never | Rarely | Sometimes | Often | Very often | Always |
| 0      | 1     | 2      | 3         | 4     | 5          | 6      |
- Never A few times a Once a month A few times a Once a week A few times a Every day  
Year or less Or less Month week
1. \_\_\_\_\_ At my work, I feel bursting with energy\* (VI1)
  2. \_\_\_\_\_ I find the work that I do full of meaning and purpose (DE1)
  3. \_\_\_\_\_ Time flies when I'm working (AB1)
  4. \_\_\_\_\_ At my job, I feel strong and vigorous (VI2)\*
  5. \_\_\_\_\_ I am enthusiastic about my job (DE2)\*
  6. \_\_\_\_\_ When I am working, I forget everything else around me (AB2)
  7. \_\_\_\_\_ My job inspires me (DE3)\*
  8. \_\_\_\_\_ When I get up in the morning, I feel like going to work (VI3)\*
  9. \_\_\_\_\_ I feel happy when I am working intensely (AB3)\*
  10. \_\_\_\_\_ I am proud on the work that I do (DE4)\*
  11. \_\_\_\_\_ I am immersed in my work (AB4)\*
  12. \_\_\_\_\_ I can continue working for very long periods at a time (VI4)
  13. \_\_\_\_\_ To me, my job is challenging (DE5)
  14. \_\_\_\_\_ I get carried away when I'm working (AB5)\*
  15. \_\_\_\_\_ At my job, I am very resilient, mentally (VI5)
  16. \_\_\_\_\_ It is difficult to detach myself from my job (AB6)
  17. \_\_\_\_\_ At my work I always persevere, even when things do not go well (VI6)

\* Shortened version (UWES-9); VI= Vigor; DE = Dedication; AB = Absorption (Schaufeli & Bakker, 2004)

ความยึดมั่นผูกพันในงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ การที่บุคคล มีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและบุคคลจะมีพฤติกรรมการ ทำงานในทางบวก (Bakker & Demerouti, 2008) นอกจากนี้ บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะรู้สึกพึงพอใจในงาน (Saks, 2006) มีความผูกพันต่อองค์กร (Saks, 2006; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006) มีแนวโน้มในการลาออกต่ำ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Saks, 2006; Xanthopoulou, 2007) และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Saks, 2006)



ส่วนในด้านธุรกิจ Harter, et al. (2002) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ด้านความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ผลกำไร ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความปลอดภัยในการทำงาน จนอาจกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสำคัญกับผลการดำเนินการทางธุรกิจเป็นอย่างมาก

ความยึดมั่นผูกพันในงานนอกจากจะมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากการอธิบายลักษณะของการมีความยึดมั่นผูกพันในงานของ Schaufeli (2002) ที่อธิบายว่าบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะมีความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) ซึ่งก็คือการคร่ำเคร่งอยู่กับงานและมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจึงเป็นบุคคลที่มีความสุขในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในงานจึงเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงถึงความสุขในการทำงานของบุคคล

### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานมีหลายปัจจัยและมีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้หลายประเด็น จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม (Gordon, 1990 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งแวดล้อมระดับองค์กรที่เป็นสาเหตุของความสุขในการทำงาน (Fisher, 2010) The Great Place to work institute (2005 cited in Fisher, 2010) บริษัทที่ปรึกษาด้านการวิจัยและการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยอธิบายว่าพนักงานจะมีความสุข เมื่อพนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและทำงานกับผู้ร่วมงานอื่นด้วยความสนุกสนาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความสุขในการทำงานของพนักงาน ซึ่งได้แก่ การไว้วางใจในตัวพนักงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ การให้เกียรติและมีความเป็นธรรมแก่พนักงาน ส่วน Sirota, Mischkind and Meltzer (2005) อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสร้างความสุขและความกระตือรือร้นในการทำงานว่าประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) ความเสมอภาค ได้แก่ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพและให้เกียรติ มีความยุติธรรมและมีความมั่นคง

ให้แก่พนักงาน 2) การบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในบริษัท การมอบอำนาจ การให้ข้อมูลย้อนกลับและลักษณะงานที่ทำทนาย และ 3) การมีผู้ร่วมทีมที่ดี

นอกจากวัฒนธรรมองค์การในลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน เมตตา ชัยศิริสกุล, 2551) แบ่งมิติของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการปฏิบัติงานในภาพรวมที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานมีลักษณะของการมีหลักการ มีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างาน มีความท้าทายมีความหมายต่อตนเอง การปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. มิติมุ่งสังการแห่งตน (Self-actualizing dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและการแสดงออกทางสร้างสรรค์ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการพัฒนางานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และมีความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging dimension) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative dimension) คือ องค์การที่บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่มีต่อผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นมิตร เป็นกันเอง เปิดเผย มีความจริงใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

จากมิติของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ให้มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์และให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ลักษมี มีแก้ว, 2557) เมื่อวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สร้างความสำเร็จ พัฒนาความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งจะทำให้คนในองค์การรับรู้ถึงความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) จากการศึกษาของ Fisher (2010) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างภาวะเป็ยบ ข้อปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความสุขในการทำงาน โดยแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง (High performance work practices) มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการให้รางวัล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความพยายามของพนักงาน (Huselid, 1995) แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การสรรหา (Recruitment) คือ การปฏิบัติเพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีและตรงต่อความต้องการขององค์กรให้เข้ามาร่วมงาน การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถ และเจตคติเพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผลตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร (Zhang et al., 2014 อ้างถึงใน สาริต ธีธอญานาน, ยุทธนา ไชยจุลกุล, สุนทร คล้ายอ่ำ และณัฐวุฒิ อรินทร์ (2558) อาจกล่าวได้ว่าแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง เป็นแนวคิดที่เน้นการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง การมีส่วนร่วมแสดงออกในลักษณะของการมีส่วนร่วมในการออกแบบลักษณะงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีอิสระ การคัดเลือกพนักงาน การสร้าง ความมั่นคงในงาน การลงทุนในการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูลและให้อำนาจแก่พนักงาน การใช้โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบและการให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูงจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่องาน และความพึงพอใจในการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูงจึงมีผลโดยตรงต่อความสุขของพนักงาน

3. ลักษณะงาน (Job characteristics) ลักษณะงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคนในองค์กรนั้นคืองานที่ช่วยเพิ่มทัศนคติด้านบวกต่อการทำงานทั้งนี้ Hackman and Oldham (1975) ได้เสนอลักษณะงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจทางบวกซึ่งประกอบด้วย

1. ความสำคัญของงาน (Task significance)
2. งานที่มีความหลากหลายของทักษะ (Skill variety)
3. งานที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ (Task identity)
4. การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากทำงาน (Feedback from the job)
5. งานที่มีอิสระในการทำงาน (Autonomy)

นอกจากนี้ Morgeson and Humphrey (2006) อธิบายถึงลักษณะงานที่ส่งผลต่อทัศนคติทางบวกเพิ่มเติมจาก Hackman and Oldham โดยลักษณะงานตามแนวคิดของ Morgeson and Humphrey ประกอบด้วย

1. การกำหนดตารางทำงานได้อย่างอิสระ (Work scheduling autonomy)
2. งานที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Decision-making autonomy)
3. งานที่มีวิธีการทำงานที่เป็นอิสระ (Work methods autonomy)
4. ความหลากหลายของงาน (Task variety)
5. ลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task significance)
6. งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task identity)
7. การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากทำงาน (Feedback from the job)
8. ความซับซ้อนของงาน (Job complexity)
9. กระบวนการให้ข้อมูลในการทำงาน (Information processing)
10. การแก้ไขปัญหาในการทำงาน (Problem solving)
11. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety)
12. ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
13. การสนับสนุนจากสังคม (Social support)
14. การริเริ่มที่ก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน (Initiated interdependence)
15. การยอมรับการพึ่งพาอาศัยกัน (Received interdependence)
16. การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การ (Interaction outside organization)
17. การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น (Feedback from others)
18. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรกล (Ergonomics)
19. ความต้องการทางร่างกาย (Physical demands)
20. สภาพการทำงาน (Work conditions)
21. การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน (Equipment use)

ลักษณะงานดังกล่าวเป็นลักษณะงานที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยของ Fisher (2010) ที่พบว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน โดยการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวอธิบายผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำในสถานที่ทำงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน ในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงาน (Fisher, 2010) จากการศึกษาของ DeGroot, Kiker, and Cross (2000) แสดงให้เห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Gerstner & Day, 1997) ความไว้วางใจในตัวผู้นำสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ (Dirks & Ferrin, 2002) นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้นำยังมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความอยู่ดีมีสุขและความยึดมั่นผูกพันในงาน (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci, Connell & Ryan, 1989)

สำหรับประเภทของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานนั้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (สุรพงษ์ นิเมเกิดผล, 2555) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) เป็นส่วนหนึ่งของโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ซึ่งเสนอโดย Bass and Avolio ในปี ค.ศ. 1991 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership: IL or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด

มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และมีการมองอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีจะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล

(As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นผลการศึกษาของ Klinsontorn (2005 อ้างถึงใน ทวีพันธุ์ พัวสรรเสริญ, 2552) ที่พบความสัมพันธ์เชิงเส้นในทางบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Transformational leadership) กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพยังมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับ Gilbreath (2001) ที่อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความสุขทางจิตใจของพนักงานและมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน

5. มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace friendship) มิตรภาพในที่ทำงาน หมายถึง การที่คนในองค์กรรู้สึกผูกพันกัน จนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แบ่งปันผลประโยชน์และค่านิยมซึ่งกันและกัน โดยความรู้สึกผูกพันนี้เกิดขึ้นเอง โดยมิได้ถูกบังคับหรือได้รับแรงกดดัน (Berman, West, Maurice, & Richter, 2002; Neilsen, Jex & Adams, 2000) มิตรภาพในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (Richer, & Vallerand, 2002; Morrison, 2004) ความผูกพันต่อองค์กร (Morrison, 2004; Kunday, 2014) นอกจากนี้ มิตรภาพในที่ทำงานยังมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานโดยตรง พนักงานที่ได้รับมิตรภาพที่ดีจะมีความสุขในการทำงานมากกว่าพนักงานที่อยู่โดดเดี่ยว เนื่องจากมิตรภาพดีต่อกันก่อให้เกิดการปฏิบัติตนที่ดีต่อกันอันนำมาซึ่งความสุข (Phathara-on, Mohmad, & Majid, 2015) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dutton and Ragins (2007) ที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในการทำงาน ก่อให้เกิดความใส่ใจในการทำงานและการติดต่อกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับงานมีคุณภาพสูง พนักงานจึงมีความสุขในการทำงานและเกิดพลังในการทำงาน

6. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) Cummings and Worley (1997) อธิบายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานใน 2 ความหมาย ความหมายแรก คือ ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและการมีสุขภาพจิตที่ดี ซึ่งแต่ละคนได้รับจากการทำงาน ส่วนความหมายที่สอง หมายถึง วิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้การทำงานมีคุณภาพสำหรับสิ่งบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น Walton (1973 อ้างถึงใน อุษา แก้วอำภา, 2545) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and fair compensation) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนอง ซึ่งจำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่รอด นอกจากนี้บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working condition) คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ มีการป้องกันอุบัติเหตุและมีมาตรฐานที่แน่นอน เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและปลอดภัย

3. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง (Development of human capacities) คือการทำงานที่มีผลต่อการคงไว้และการเพิ่มความสามารถของตนเอง ให้ได้รับการศึกษาอบรม ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมวางแผนงานด้วยตนเองและได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน มิใช่ปฏิบัติได้เป็นบางส่วน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and security) คือ งานนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ทำให้บุคคลทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เป็นผลให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social integration) คือการทำงานร่วมกันทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในลักษณะของบุคคลมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานและสังคมในองค์การ

6. สิทธิส่วนบุคคล (Constitutionalism) หมายถึง พนักงานมีสิทธิในตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย และแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน โดยที่ได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว มีอิสระในการพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบายและการได้รับความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน

7. จังหวะชีวิตหรือความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น (The total life space) คือการที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับชีวิตของตนเอง ครอบครัวและกิจกรรมอื่น ๆ

8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social relevance) คือ กิจกรรมของงานที่มีส่วนได้รับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงาน และอาชีพของผู้ปฏิบัติ



เช่น การรับรู้ว่าองค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน มีขวัญกำลังใจสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและองค์กร (Greenberg & Baron, 2008) คุณภาพชีวิตการทำงานยังเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน โดยเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การทำงานมีความสุข ดังปรากฏในการศึกษาของรวมศิริ เมนะโพธิ์ (2550) ที่อธิบายว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นมิติหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานและยังเป็นปัจจัยพยากรณ์ความสุขในการทำงาน (ฉานิกา วงษ์สุริยรัตน์, 2554; กมลวรรณ โพธิ์วิทยาการ, 2559)

7. เหตุการณ์สำคัญ เหตุการณ์สำคัญเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ด้านบวกในการทำงานและก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เหตุการณ์สำคัญ ได้แก่ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย การถูกจดจำได้ งานที่มีความท้าทายและมีผลประโยชน์และความรู้สึกสุขใจที่เกิดจากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น (Basch & Fisher, 2000; Hart, Wearing & Headley, 1993, Maybery, Jones-Ellis, Neale & Arentz, 2006) นอกจากนี้ ยังมีการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเหตุการณ์สำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงาน โดยการรับรู้ถึงการบรรลุเป้าหมายในการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานในลักษณะบวกสามารถพยากรณ์ถึงความพึงพอใจในการทำงาน (Kluger & DeNisi, 1996; Kluger, Lewinsohn & Aiello, 1994) เหตุการณ์เหล่านี้จะก่อให้เกิดอารมณ์เป็นสุขและลดความรู้สึกด้านลบของพนักงาน

8. ลักษณะนิสัย Bowling, Beehr, Wagner and Libkuman (2005) ให้ข้อเสนอแนะถึงกลไกของลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีต่อความสุขในการทำงาน โดยกลไกดังกล่าวมี 3 กลไก คือ 1) มีอิทธิพลต่อความสงบทางใจหรือการพัฒนาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 2) มีอิทธิพลต่อการมีไหวพริบในเหตุการณ์สำคัญในสถานที่ทำงานของพนักงาน และ 3) มีอิทธิพลต่อความเร็วในการเข้าถึงความสงบทางใจหลังจากที่บุคคลผ่านเหตุการณ์สำคัญในการทำงาน ในขณะที่ Fisher (2010) อธิบายว่า ยีนและลักษณะบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถชี้ทำนายความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล และลักษณะนิสัยของบุคคลก็มีผลต่อความสุขในการทำงาน

9. ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมที่องค์กรปฏิบัติต่อตนเอง (Muchinsky, 2003)

ทั้งนี้ความยุติธรรมในองค์การแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (Folger & Cropanzano, 1998 อ้างถึงใน กังสดาล เชาว์วัฒนกุล, 2558)

9.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์หรือการจัดการจากบุคคลอื่นซึ่งสามารถเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลงมีพฤติกรรมในทางทำลาย (Withdrawal behavior) ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานน้อยลงคุณภาพงานลดลงมีพฤติกรรมลักขโมยตลอดจนก่อให้เกิดความเครียด

9.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) คือการที่บุคคลรับรู้ถึงวิธีการกลไกหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจกระบวนการแก้ไขข้อพิพาทหรือกระบวนการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ เป็นต้น

9.3 ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional justice) เป็นคุณภาพของการได้รับการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal Treatment) โดยเป็นการรับรู้ของบุคคลว่าได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรม

ความยุติธรรมในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานในลักษณะของการเชื่อมโยงถึงความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน โดยผลงานวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน (Kumar, Bakhshi & Rani, 2009; Khanifar, Jandaghi, & Samereh, 2010; Jody, Reynolds, & Paul, 2005) จากความสำคัญของความยุติธรรมในองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานดังกล่าว องค์การจึงควรสร้างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ให้แก่บุคลากร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในลักษณะของการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

10. บรรยากาศเชิงจริยธรรม (Ethical climate in organization) บรรยากาศเชิงจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในการทำงานขององค์การ (Wyld & Jones, 1997) ทั้งนี้ Victor and Cullen (1988) ได้อธิบายองค์ประกอบของบรรยากาศเชิงจริยธรรมไว้ 5 ด้าน คือ

10.1 การเอื้ออาทรและใส่ใจผู้อื่น (Caring) เป็นความรู้สึกที่ดีของบุคลากรเมื่อได้รับความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานบรรยากาศที่แสดงถึงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรในองค์การส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

10.2 กฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพ (Law and code) กฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำให้การดำเนินงานของ

องค์การเป็นไปอย่างถูกต้องมีความยุติธรรมซึ่งการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพนั้นไม่ขัดต่อกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานของสังคมโดยรวม

10.3 กฎระเบียบข้อบังคับ (Rules) หมายถึง นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกกำหนดขึ้นจากบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการภายในองค์การ เพื่อควบคุมความประพฤติของบุคคลในองค์การ และบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับภายใต้ความถูกต้องหลักของคุณธรรมจริยธรรม

10.4 การยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์การ (Instrumental) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและการให้ความสำคัญกับบุคคลที่ปฏิบัติงานให้องค์การ

10.5 การมีอิสระของบุคคล (Independence) คือ การที่บุคคลพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ และตัดสินใจตามความเห็นของตน

บรรยากาศเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่องาน (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003; James, 2010; Yener, Yaldiran, & Ergun, 2012) นอกจากนี้บรรยากาศเชิงจริยธรรมยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน โดยบรรยากาศเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน (อัจฉรัช อุยยะพัฒน์: 2551; อัครสรา สถาพรวงษา, 2551; วีรญา ศิริจรรยาพงษ์, 2556)

11. สัมพันธภาพในครอบครัว (Family relationship) สัมพันธภาพในครอบครัว หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวญาติพี่น้อง หรือบุคคลอื่น ๆ ที่อาศัยรวมอยู่ในครัวเรือนเดียวกัน โดยมีการปฏิสัมพันธ์ การพูดคุยการแสดงออกซึ่งความรัก และทำกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกัน ซึ่งมีทั้งสัมพันธภาพที่ดีและไม่ดี (จิราพร ชมพิกุล, ปราวณี สุทธิสุนทร, เกียรติศักดิ์ ชื้อเลื่อม และดุษณี ดำมี, 2552) โดยสังเกตได้จากความผูกพันทางอารมณ์ที่สมาชิกในครอบครัวมีต่อกัน ความร่วมมือระหว่างกัน และการปรับตัวของสมาชิกในครอบครัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (McCubbin, Thompson, & McCubbin, 1996) ในทางสังคมสัมพันธภาพในครอบครัวก่อให้เกิดการถ่ายทอดความเชื่อ แนวคิดทัศนคติ และการขัดเกลาทางสังคม หล่อหลอมผ่านการอบรมเลี้ยงดูโดยพ่อแม่และเครือญาติในครอบครัว จนบุคคลเกิดการเรียนรู้อันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในส่วนขององค์การ สัมพันธภาพในครอบครัวมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยสัมพันธภาพในครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสุขในการทำงาน (มาลี เกื้อนพกุล, อรอนงค์ ทวนพรมราช และอภิญา เพียรพิจารณา, 2552; สพลกิตต์ สังข์ทิพย์, 2554; สถาพร พุทธิพิกุล, 2558; ลีติวิจน์ ทองแก้ว, 2560)

12. ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Job burnout) ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เป็นความรู้สึกอ่อนล้าทั้งด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจโดยเป็นอาการของการทรมานและ ทรัพยากรด้านอารมณ์และจิตใจทั้งหมดไปกับการทำงาน จนเกิดความรู้สึกเหนื่อย อ่อนล้า ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเกิดความคับข้องใจที่จะทำงานให้ต่อไป โดยความรู้สึกนี้เป็นพื้นฐานของ ความเครียด หากบุคคลเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเป็นเวลานาน ๆ อาจทำให้เกิดผลเสีย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สุขภาพเสื่อมโทรม โมโหง่ายมีอารมณ์ฉุนเฉียว เริ่มแยกตัว สิ่งเหล่านี้ ล้วนส่งผลทำให้ไม่อยากมาทำงาน ขาดการกระตือรือร้น ขาดงาน หรือขั้นรุนแรงถึงกับลาออกจาก งานได้ (তিরยา เลิศหัตถศิลป์, 2554) ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานประกอบด้วยความอ่อนล้า ทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) เป็นอาการเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ การลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่น (Cynicism) เป็นทัศนคติและความรู้สึกทางลบต่องานและเพื่อน ร่วมงานและความรู้สึกไร้ประสิทธิภาพ (Reduced personal accomplishment) เป็นความรู้สึก ขาดความเชื่อมั่นในด้านอาชีพของตนเอง (Kim, Shin & Swanger, 2009) ความเหนื่อยหน่าย ในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของบุคลากร กล่าวคือ หากบุคคลมีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานในระดับสูง บุคคลย่อมมีความสุขในการทำงาน ในระดับต่ำ ดังเช่นการศึกษาของ Karl and Peluchette (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มี ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์สูง จะมีความพึงพอใจในการทำงานลดน้อยลง สอดคล้องกับ การศึกษาของศุภมณี สงวนแสง (2554) ที่พบว่าความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความสุขในการทำงาน

13. สุขภาพ สุขภาพ คือ สภาวะที่มีความสมบูรณ์และมีความเป็นพลวัตของกายจิตใจ สังคมและจิตวิญญาณ มิใช่เพียงแค่การไม่มีโรคภัยเท่านั้น (WHO, 1988) ต่อมาในที่ประชุม สมัชชาขององค์การอนามัยโลก เมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2541 ได้มีมติให้เพิ่มคำว่า Spiritual well-being หรือ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ เข้าไปในความหมายเดิม จึงทำให้สุขภาพครอบคลุม ความเป็นองค์รวมของบุคคลมากขึ้น (อาภาพร เฝ้าวัฒนา, สุรินทร์ กัมพากร, สุณีย์ ละกำป็น และขวัญใจ อำนาจัสต์ชัยชื่อ, 2555) สำหรับประเทศไทยได้นำคำจำกัดความขององค์การอนามัย โลกมาประยุกต์โดยศาสตราจารย์ นพ.ประเวศ วะสี ได้เสนอแนวคิดสุขภาพของคนไทยว่าเป็น สุขภาวะทางกาย ทางจิตวิญญาณ ทางสังคม และทางปัญญา และมองสุขภาพในเชิงบวกเป็นสุขภาวะ คือ ความสุข ความเป็นอิสระหรือการหลุดพ้นจากความบีบคั้น ดังนั้น สุขภาวะ คือ การหลุดพ้นจาก ความบีบคั้นต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา กล่าวคือ (ประเวศ วะสี, 2541)

ความบีบคั้นทางกาย ร่างกายที่เจ็บป่วย ไม่แข็งแรง การไม่พอกินพอใช้ ความยากจน สิ่งแวดล้อมไม่ดี

ความบีบคั้นทางจิตใจ ความเครียด ความเกลียด ความโกรธ การไม่มีสติ ไม่มีสมาธิ  
 ความบีบคั้นทางจิตวิญญาณ ความเห็นแก่ตัว ความไม่เห็นคุณค่าในตนเอง  
 ความบีบคั้นทางสังคมความสัมพันธ์ที่บีบคั้นในครอบครัว ชุมชน โรงเรียน ที่ทำงาน  
 ระบบสังคมที่ไม่ดี

ความบีบคั้นทางปัญญา ความบีบคั้นจากความไม่รู้

สุขภาพเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาของบุคคลและเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต หากบุคคลสุขภาพแข็งแรงบุคคลย่อมสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ในส่วนของการปฏิบัติงานนั้นสุขภาพที่ดีส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสุขภาพที่ดีจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานดังเช่น การศึกษาของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่พบว่าปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงาน

## การเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

**การเสริมสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดขององค์การอนามัยโลก**

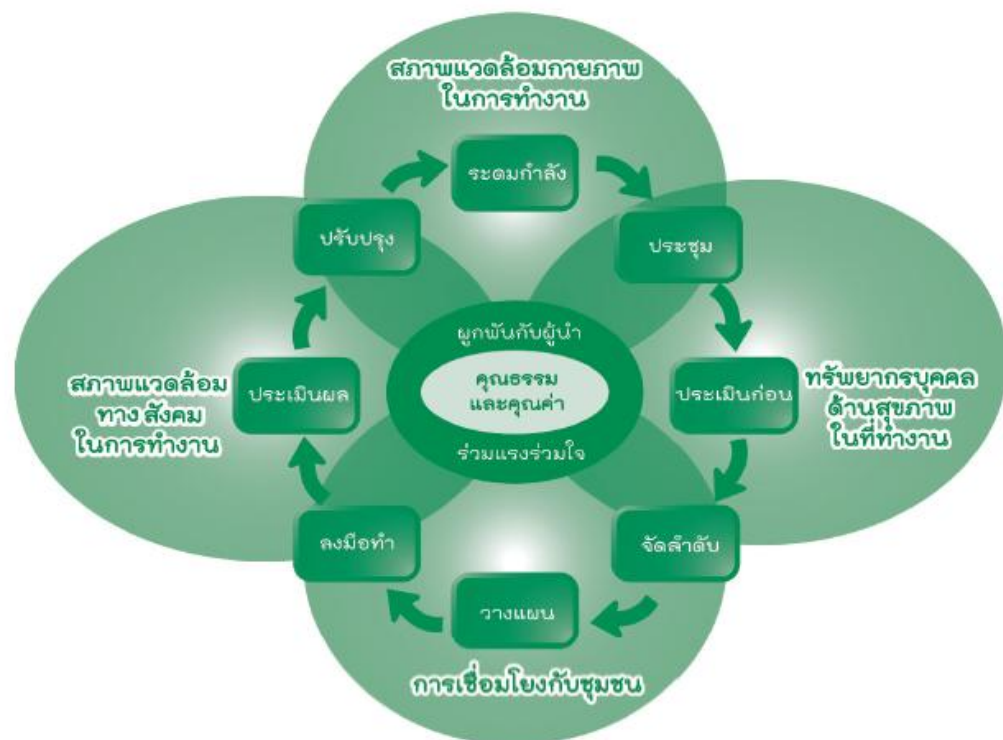
องค์การอนามัยโลกเสนอแนวทางการสร้างเสริมสุขภาพในที่ทำงานตามกรอบของ ที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy workplace framework) โดยอธิบายว่าองค์กรที่จะให้การป้องกันส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกายจิตใจและความผาสุกของพนักงานได้นั้นต้องสร้างโดยอาศัยแนวทาง สำคัญ 4 ด้านคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานสภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงานและการเชื่อมโยงกับชุมชนดังมีรายละเอียดดังนี้ (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2556)

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (The physical work environment)  
 สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น สิ่งก่อสร้าง เครื่องจักร เฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ สารเคมี วัสดุและกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิด ความเจ็บป่วย การบาดเจ็บพิการหรือเสียชีวิต รวมทั้งส่งผลต่อความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพ และการใช้ชีวิตของพนักงานตลอดช่วงเวลาการทำงาน
2. สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน (The psychosocial work environment)  
 บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและการปฏิบัติ ซึ่งปรากฏ ขึ้นในองค์กร ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานและความผาสุกของพนักงานทั้งด้านร่างกายและ จิตใจ เช่น การมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดการดำเนิน ชีวิตเพื่อสุขภาพที่ดี เป็นต้น

3. ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน (Personal health resources in the workplace) สิ่งสนับสนุนการจัดบริการด้านสุขภาพ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมที่ดูแลสุขภาพ บุคคลต้นแบบอุปกรณ์ออกกำลังกาย การสร้างโอกาสที่บริษัทจัดเตรียมไว้ซึ่งสนับสนุนการพัฒนา หรือคงไว้ซึ่งวิถีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่คำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจ

4. การเชื่อมโยงกับชุมชน (Enterprise community involvement) กิจกรรมขององค์กรที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อความปลอดภัยสุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจรวมทั้งความผูกพันของพนักงานและคนในชุมชน

กรอบที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy workplace framework) ขององค์การอนามัยโลก  
ปรากฏดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy workplace framework) ขององค์การอนามัยโลก  
(ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2556)

สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามกรอบที่ทำงานน่าอยู่ดังกล่าว องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีระบบการจัดการและการร่วมมือกันทั้งในด้านองค์ความรู้และการวิจัย

ปฏิบัติการซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางและต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือ ความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker involvement) ซึ่งขึ้นอยู่กับจริยธรรมและการให้คุณค่า (Values and ethics) มีรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ระดมกำลัง (Mobilized) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญและมีความจำเป็นเป็นการระดมกำลังร่วมพลังปัญญาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่ และผู้นำทางความคิดของบริษัทและชุมชน ซึ่งหากมีข้อตกลงร่วมจะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนด้านทรัพยากรและวิชาการ ในกระบวนการขั้นต่อไปขั้นตอนของการระดมกำลังนี้ไม่ใช่เพียงแค่การตกลงจากเจ้าของบริษัทเท่านั้น สิ่งที่สำคัญของพันธสัญญานี้คือการร่วมพัฒนาและการอนุมัตินโยบายทุกด้านจากผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดของบริษัท และสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนและตัวแทนบริษัท การระดมสินทรัพย์สำหรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมทั้งคนเวลาและความต้องการอื่น ๆ สำหรับการพัฒนาสถานประกอบการ

2. ประชุม (Assemble) เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้กำหนดข้อตกลงหรือพันธสัญญาร่วมกันแล้ว จะต้องมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เป็นช่วงเวลาที่คณะทำงานจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ควรจัดตั้งคณะกรรมการแยกต่างหาก ซึ่งอาจตั้งชื่อว่าทีมพัฒนาที่ทำงานน้อย (Healthy workplace team) เป็นการรวมตัวแทนจากหลายระดับหลายภาคส่วนของธุรกิจ และอาจรวมถึงบุคลากรด้านสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ วิศวกรและบุคลากรด้านการแพทย์ รวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ทีมงานควรมีเพศหญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกับเพศชาย หรือมีจำนวนมากพอที่จะสะท้อนความต้องการได้ครอบคลุม สำหรับบริษัทขนาดเล็กหากเป็นไปได้ควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลภายนอกที่จะมาให้การสนับสนุน เช่น บุคลากรทางการแพทย์จากบริษัทขนาดใหญ่ หรือจากคลินิกด้านอาชีวอนามัย ตัวแทนจากเครือข่ายเฉพาะของอุตสาหกรรมจังหวัด หรือจากบริษัทตัวแทนด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในพื้นที่ เป็นต้น

3. ประเมินก่อนดำเนินการ (Assess) สิ่งที่จะต้องประเมินก่อนดำเนินการจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทและพนักงาน สามารถใช้เครื่องมือในการประเมินที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ควรมีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลูกจ้าง เช่น ข้อมูลการบาดเจ็บหรือความเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานความพิการ การลาออก รวมทั้งควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือผลผลิต นโยบายการประเมินนี้จะเน้นที่สุขภาพของพนักงานและความเสี่ยงต่อสุขภาพ

สถานประกอบการขนาดใหญ่อาจเป็นลักษณะของการสำรวจโดยถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นผู้นำ ความเครียดในสถานประกอบการความเครียดที่เกิดจากภายนอก พฤติกรรมสุขภาพของบุคคลสิ่งเกี่ยวกับภาวะอันตรายที่พบในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานหรือในชุมชน เป็นต้น สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก การประเมินอาจใช้การสอบถาม โดยการใช้แบบประเมินง่าย ๆ และการพูดคุยเป็นกลุ่มย่อยกับพนักงานและตัวแทน

3.2 การประเมินความต้องการในอนาคตสำหรับบริษัทและพนักงานในองค์กร องค์กรขนาดใหญ่อาจต้องมีการเทียบเคียงกับบริษัทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งจะต้องมีการ ทบทวนเอกสารกรณีตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดี (Good practice) หรือคำแนะนำในการปฏิบัติ สำหรับพนักงานแต่ละคน จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นด้านความต้องการในการปรับปรุง สภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะสุขภาพ รวมทั้งสิ่งที่นายจ้างควรจะให้ช่วยเหลือ สำหรับ องค์กรขนาดเล็กควรมีการปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญหรือมีการเยี่ยมชมบริษัทในภูมิภาค ที่มีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันเพื่อการประยุกต์แนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถปฏิบัติได้

4. จัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) เมื่อได้ข้อมูลแล้วที่ทีมงานจะต้องจัดลำดับ ความสำคัญของประเด็นทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่จะมีปัญหาจำนวนมากที่จะต้องแก้ไข ถ้าในองค์กรขนาดเล็กและมีปัญหาน้อยประมาณ 5-10 ประเด็น ทั้งผู้ประกอบการและพนักงาน อาจใช้วิธีการร่วมกันเลือกประเด็นที่สำคัญขึ้นมาแก้ไขก่อนโดยอาศัยวิธีการจัดลำดับก่อนจัดลำดับ ความสำคัญควรมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจัดลำดับโดยมีข้อพิจารณา 2 ข้อคือ

4.1 ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้มีบทบาทในสถานประกอบการ ได้แก่ ผู้จัดการพนักงานและตัวแทน

4.2 ความต้องการพื้นฐานของ Maslow จะต้องมีการเติมเต็มความต้องการขั้น พื้นฐานก่อน จากนั้นจึงคำนึงถึงความต้องการในระดับที่สูงขึ้นเป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ประกอบการ พิจารณาได้แก่ความยาก-ง่ายในการแก้ปัญหา ความเสี่ยง/ อันตรายต่อพนักงาน (ความรุนแรงของ การสัมผัสกับอันตรายและสิ่งที่คาดว่าจะเกิด) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขและ ข้อพิจารณาด้านนโยบาย เมื่อได้เกณฑ์ร่วมกันแล้วอาจเลือกใช้วิธีกำหนดลำดับความสำคัญ เช่น การรวมจำนวนทั้งหมดของปัญหาและนำมาจัดลำดับโดยใช้วิธีจำแนกแต่ละปัญหาเช่น 1) ปัญหา ที่สำคัญและเร่งด่วน 2) ปัญหาเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญหรือ 3) ปัญหาสำคัญแต่ไม่เร่งด่วนถ้ามีข้อย้อย อื่นใดในรายการที่ไม่สามารถจัดกลุ่มได้แสดงว่าเป็นข้อที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วนก็ตัดออกจากการ พิจารณาไป

5. วางแผน (Plan) จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ควรมีการวางแผน ล่วงหน้า 3-5 ปี มีการกำหนดกิจกรรมทั่วไป เพื่อจัดการปัญหาตามลำดับความสำคัญและตาม



กรอบเวลาในแผนงานจะต้องมีหลักการและข้อมูลสนับสนุน โดยไม่ต้องลงรายละเอียดการปฏิบัติ แผนงานทั้งหมด ควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หลังจากการวางแผนงานแล้ว จะต้องจัดทำแผนงานประจำปีเพื่อกำหนดงานที่มีความสำคัญระดับสูงและจะต้องจัดการแก้ไข ในปีแรก การวางแผนงานจะต้องพิจารณาหลักการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน 2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน 3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน และ 4) การเชื่อมโยงกับชุมชนเป็นแนวทางในการวางแผน เช่น ปัญหาพนักงานมีความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ แขนขาขาดจากการไม่มีอุปกรณ์ป้องกัน การแก้ไขนอกจากจะพิจารณาแก้ไขด้านกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์และเครื่องจักร จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านจิตสังคม เช่น ปริมาณงานที่ต้องทำในช่วงเวลานั้น หรือปรับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเน้นผลผลิตมากกว่าเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน หลังจากบรรลุความต้องการลงในแผนงาน แล้วต่อไป คือ การพัฒนาโครงการเฉพาะหรือแผนปฏิบัติการ โดยแผนงานประจำปีของปีแรก จะต้องมียละเอียดของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ รวมทั้งงบประมาณ แหล่งสนับสนุนทรัพยากรและการประเมินผล

6. ลงมือทำ (Do) จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบลงในแผนปฏิบัติการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานและตัวแทนรวมทั้งข้อตกลงร่วมเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดความร่วมมือ

7. ประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการประเมินสามารถจัดทำได้ตั้งแต่ขั้นเริ่มดำเนินการระหว่างดำเนินงานและเมื่อโครงการสิ้นสุดลง

8. ปรับปรุง (Improve) เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการที่ได้ปฏิบัติ หรือเป็นการเพิ่มเติมในวงรอบถัดไป การประเมินอาจพบความต้องการใหม่ ๆ ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในแผนตั้งแต่แรก ดังนั้นการปรับเปลี่ยนแผนงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นหรือบางครั้งเทคนิคบางอย่างอาจไม่ได้ผลตามที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องการการปรับปรุงเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันความสำเร็จที่ปรากฏเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะตระหนักและให้การสนับสนุนกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างความสุขในการทำงานตามแนวทางการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy workplace) ขององค์การอนามัยโลกประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (The physical work environment) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน (The psychosocial work environment) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน (Personal health resources in the workplace) และการเชื่อมโยงกับชุมชน (Enterprise community involvement) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ ระดมกำลัง (Mobilized) ประชุม (Assemble)

ประเมินก่อนดำเนินการ (Assess) วางแผน (Plan) ลงมือทำ (Do) ประเมินผล (Evaluation) และปรับปรุง (Improve)

### รูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานตามแนวทางขององค์กรสุขภาพของแคนาดา

องค์กรสุขภาพของแคนาดา (Health Canada) เสนอรูปแบบการสร้างความสุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญต่อบุคลากร 3 ประการ ประกอบด้วย (ดวงเนตร ธรรมกุล, 2556)

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน การแสดงความชื่นชมยินดี การยอมรับบุคคลต้นแบบ การมีอิสระในการตัดสินใจ ฯลฯ
2. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน อาทิ การจัดบริเวณและสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย การมีป้ายแสดงจุดเสี่ยง ฯลฯ
3. การจัดทรัพยากรให้เอื้อต่อสุขภาพอนามัย อาทิ การจัดให้มีเมนูอาหารเพื่อสุขภาพให้เลือก การจัดสถานที่ออกกำลังกาย การจัดเวลาให้พนักงานได้ออกกำลังกาย การจัดอุปกรณ์/งบประมาณสนับสนุน การมีโปรแกรมเลิกสูบบุหรี่ การฝึกทักษะการจัดการความเครียด ฯลฯ

### การเพิ่มความสุขในที่ทำงานตามแนวคิดของ Fisher

Fisher (2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงานใน 2 ลักษณะ คือ

1. การปฏิบัติตนของแต่ละบุคคลเพื่อเพิ่มความสุขในที่ทำงาน การสร้างความสุขโดยทั่วไปมีหลายแนวทาง เช่น การตอบแทนบุญคุณ การพยายามบรรลุเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกลาง การค้นหาตนเองให้เจอ แนวทางเหล่านี้บางแนวทางสามารถนำมาสร้างความสุขในการทำงานได้ เช่น การตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระยะสั้นเป็นการสร้างความสุขในการทำงานลักษณะหนึ่ง สำหรับการปฏิบัติตนของบุคคลเพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานนั้น Fisher ได้กล่าวถึงดังนี้

1.1 การปรับงานโดยพนักงาน ซึ่งเป็นแนวคิดของ Wrzesniewski and Dutton (2001) การปรับงานโดยพนักงาน หมายถึง การดัดแปลงหน้าที่ที่ต้องทำ การสร้างหรือการเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือลูกค้า และการวางกรอบความหมายของการทำงานใหม่ ซึ่งการดัดแปลงงานของพวกเขาถูกมองว่าเป็นการบ่งบอกถึงอำนาจการควบคุม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตนเองในที่ทำงาน และเติมเต็มความต้องการพื้นฐานเพื่อเชื่อมโยงกับผู้อื่น ยกตัวอย่าง เช่น พยาบาลอาจให้คำนิยามใหม่แก่งานของพวกเขาว่าเป็นการช่วยรักษาผู้ป่วย ซึ่งขัดแย้งกับ

การปฏิบัติหน้าที่น่าเบื่อที่ได้รับมอบหมายจากหมอบ การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ น่าจะมีความเหมาะสมกับความต้องการ และคาดว่าน่าจะสร้างความสุขในที่ทำงานได้

1.2 การมองหาจุดแข็งของตนเอง แนวทางนี้ชี้ว่าแต่ละคนมีจุดแข็งส่วนตัวหรือนิสัยหลัก ความสามารถพิเศษและความชื่นชอบที่เป็นเอกลักษณ์อยู่แล้ว แต่ละคนควรค้นหาว่าจุดแข็งของตนเองคืออะไร และจากนั้นจึงออกแบบงานหรืออาชีพของพวกเขาโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละบุคคล การหาจุดแข็งของบุคคลและวิธีการบ่งชี้จุดแข็งมีวิธีการแตกต่างกันไป Fisher ได้ยกตัวอย่างแนวคิดของ Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy and Quinn (2005) ที่เสนอวิธีการค้นหาจุดแข็งของบุคคลโดยใช้กระบวนการร้องขอข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น ในเวลาที่บุคคลอยู่ในจุดที่ดีที่สุดของตนเอง จากนั้นนำข้อมูลย้อนกลับมาสร่างตัวตนที่ดีที่สุดที่สะท้อนออกมา (Reflect best self) สำหรับ Clifton และเพื่อนร่วมงาน (Buckingham & Clifton, 2001) ซึ่งทำงานที่องค์กร Gallup Organization ได้พัฒนาระบบการจำแนกประเภทจุดแข็งของมนุษย์ 34 ประเภท และจัดให้มีการสำรวจออนไลน์ส่วนตัวเพื่อประเมินจุดแข็งเหล่านี้ Peterson and Seligman, (2004) ได้พัฒนาการประเมินคุณค่าของจุดแข็ง (Values in action inventory of strength) ซึ่งเป็นการวัดจุดแข็งจากลักษณะนิสัย 24 ประเภท การประเมินคุณค่าของจุดแข็งดังกล่าว

2. การปฏิบัติขององค์กรเพื่อเพิ่มความสุขในที่ทำงาน Fisher อธิบายว่าการปฏิบัติขององค์กร มีผลกระทบต่อความสุขของพนักงานในองค์กร โดยอ้างอิงถึงการศึกษาของ Proudfoot, Corr, Guest and Dunn (2009) ที่พัฒนาโปรแกรมการอบรมเกี่ยวกับพฤติกรรม การรับรู้ ซึ่งใช้เวลาอบรมเจ็ดสัปดาห์ และใช้เวลาติดตามผลหกสัปดาห์ โปรแกรมการอบรมนี้เป็นโปรแกรมที่สอนพนักงานชายด้านการบริการทางการเงิน ที่อยู่ในภาวะเครียดให้เปลี่ยนแนวความคิด และนำรูปแบบการมองโลกในแง่ดีมาใช้ สามเดือนต่อมาได้มีการประเมิน และพบว่าการอบรมนี้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและความอยู่ดีกินดี และลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมทั้งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นเมื่อเทียบกับสองปีก่อน

นอกจากการปฏิบัติขององค์กรแล้วการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกผูกพันต่องาน Fisher จึงเสนอแนวทางให้แก่องค์กร สำหรับสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกผูกพันต่องาน ดังนี้

1. สร้างความมีสุขภาพดี (Healthy) การเคารพซึ่งกันและกัน (Respectful) และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Supportive) ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
2. สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร
3. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเป็นธรรม เชื่อถือได้และเห็นคุณค่า
4. ออกแบบงานให้มีความน่าสนใจ ทำทาย เป็นเอกเทศ และมีการตอบรับดี

5. สนับสนุนการพัฒนาทักษะ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะและความก้าวหน้าของบุคลากร
6. เลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์กร และเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
7. สร้างความพอดี โดยการใช้ตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นจริงและการฝึกฝนทางสังคม
8. ลดความขัดแย้งเล็กๆ น้อยๆ และเพิ่มกำลังใจในทุกๆ วัน
9. ชักจูงพนักงานให้ตีกรอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เข้าท่าเสียใหม่ ให้ยอมรับได้

(Hackman, 2009)

10. นำแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง (High performance work practices) มาใช้

การสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดของ Fisher นำเสนอทั้งในระดับพฤติกรรมของบุคคลและในระดับการปฏิบัติขององค์กร

### **การเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้วยโมเดล “เป็น อยู่ คือ”**

โมเดล “เป็น อยู่ คือ” เป็นส่วนหนึ่งของ HOME โมเดล โดยโมเดลนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นหลังจากการศึกษาวิธีการสร้างความสุขในองค์การตัวอย่างจำนวน 103 องค์การของโครงการ ถอดรหัส 100 องค์การความสุข โดยมีพื้นฐานความคิดเบื้องต้น 2 ประการ คือ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิจัย อุตสาหกรรม และสมบัติ กุสุมาวดี, 2554)

#### **1. บุคคลจะมีความสุขในการทำงานต้องมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ**

1.1 บุคคลได้ทำงานตรงตามจริตของตนเอง หรือระหว่างการทำงานบุคคลได้แสดงความเป็นตัวของตัวเอง

1.2 บุคคลได้อยู่ในที่ทำงานที่สามารถเติมเต็มความต้องการ และสนับสนุนให้บุคคลได้แสดงความรู้ความสามารถ

1.3 บุคคลนั้นตระหนักว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงานและเป็นที่ต้องการของเพื่อนร่วมงานละองค์การ

2. การ เป็น อยู่ คือ ที่สามารถสร้างความสุขที่แท้จริง ต้องไม่ใช่ การเป็น อยู่ คือ ของบุคคลฝ่ายเดียว แต่เป็น ความเป็น อยู่ คือ ที่สมดุลระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ส่วน คือ พนักงาน ครอบครัวและองค์การ

โมเดล “เป็น อยู่ คือ” มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสุข วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงานและผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีความสุข

1. ลักษณะของพนักงานที่มีความสุขพนักงานจะมีความสุขในการทำงาน ต้องมีความเป็นตัวตนของตนเองที่สอดคล้องกับงานที่ทำ การเป็นที่ทำให้พนักงานมีความสุขประกอบด้วย

- 1.1 มีจิตตรงกับการและองค์การ
- 1.2 รักงานที่ทำ
- 1.3 กระตือรือร้นที่จะทำงาน
- 1.4 รู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่กับหัวหน้า
- 1.5 รู้สึกสนุกเมื่ออยู่กับเพื่อนร่วมงาน
- 1.6 มีความสุขและภาคภูมิใจในองค์กร
- 1.7 ได้ทำงานที่รัก
- 1.8 ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 1.9 มีสุขภาพกายและใจที่ดี
- 1.10 มีความรับผิดชอบต่อตนเองและครอบครัว
- 1.11 อยู่ในศีลธรรม จารีตและกฎหมาย
- 1.12 เมื่อพนักงานมีความเป็นตัวตนของตนเองแล้ว พนักงานต้องสามารถอยู่ใน

องค์การได้อย่างมีความสุขเพื่อให้ตนเองรู้สึก Passion ต่องานและองค์การ

การอยู่ของพนักงานที่มีความสุข ประกอบด้วย

1. ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม
2. ได้รับสวัสดิการที่ดี
3. มีความมั่นคงในการทำงาน
4. ได้รับโอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง
5. มีเวลาส่วนตัว
6. รักงาน องค์กร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และผู้นำองค์กร
7. เห็นว่างานมีคุณค่าและท้าทาย
8. มีเป้าหมายร่วมกับองค์กร
9. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน
10. มีความพยายามในการทำงาน
11. มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
12. เดินทางสะดวก
13. มีความปลอดภัย
14. มีสิ่งอำนวยความสะดวก
15. มีระบบงานที่ดี
16. มีระบบการสื่อสารที่ดี

17. สถานที่ทำงานน่าอยู่
18. มีวัฒนธรรมองค์การแบบพึ่งพาและเน้นผลงาน
19. ปลอดภัยจากอบายมุข
20. ประทับใจในนิสัยใจคอของผู้นำ เช่น ความมีน้ำใจ มีคุณธรรม
21. บทบาทของผู้นำ เช่น การสร้างและพัฒนาทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี
22. เพื่อนร่วมงานเอื้ออาทรต่อกัน
23. สามารถปรึกษาปัญหาได้
24. มีภาระหน้าที่ชัดเจน
25. สามารถวางแผน/ ควบคุมงานได้ด้วยตนเอง
26. มีอิสระในการตัดสินใจ
27. มีโอกาสเติบโตในอาชีพ

เมื่อพนักงานมีความเป็นตัวตนของตนเอง และมี Passion แล้ว พนักงานจะเป็นผู้มีสมรรถนะสูง หรือพนักงานคือผู้ที่มีความสามารถ ดังนี้

1. เห็นความสำคัญของงานที่ทำว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร
2. มีความพยายาม/ กระตือรือร้นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ
3. มีความรับผิดชอบต่องาน
4. เป็นที่ต้องการของเพื่อนร่วมงาน
5. เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
6. มีกิริยามารยาทที่เหมาะสม
7. เป็นนักสื่อสารองค์การ

บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน จะมีองค์ประกอบของความสุขแบบ เป็น อยู่ คือ ครอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบ จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ แต่องค์ประกอบของ เป็น อยู่ คือ ของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน โดยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความต้องการ เป็น อยู่ คือ ได้แก่ ความต้องการของแต่ละบุคคล สถานการณ์ที่เผชิญ และเวลา

2. วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงาน หลักของการสร้าง เป็น อยู่ คือ ได้แก่

2.1 การให้เกียรติและให้โอกาส เป็นการเคารพเพื่อนพนักงานและการส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองในองค์การแห่งความสุข การให้เกียรติและให้โอกาส ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ทักษะคติและพฤติกรรม ดังนี้

2.1.1 ด้านทักษะคติ การให้เกียรติและให้โอกาสต้องเกิดจากการมีทักษะคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทักษะคติดังกล่าวประกอบด้วย

2.1.1.1 การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน

2.1.1.2 การมองเห็นว่าเพื่อนร่วมงานคือบุคคลใกล้ชิด ได้แก่ เป็นทีมงาน เป็นพี่น้อง และเป็นสมาชิกในครอบครัว อันนำไปสู่การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ

2.1.1.3 การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ความเข้าใจสิ่งที่เพื่อนพนักงานเป็น จะนำไปสู่การยอมรับและการปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกัน

2.1.2 ด้านพฤติกรรม ในองค์การแห่งความสุขมีพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงถึงการให้เกียรติและให้โอกาส คือ การให้ความเป็นกันเอง การสื่อสารด้วยปิยวาจา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้โอกาสและการให้อิสระในการทำงาน ดังนี้

2.1.2.1 การให้ความเป็นกันเอง เป็นการทำลายช่องว่างต่าง ๆ ทั้งช่องว่างทางตำแหน่ง และช่องว่างระหว่างวัย วิธีการที่ใช้ส่วนใหญ่ ถ้าเป็นผู้บริหารจะพยายามเข้าไปพูดคุยกับพนักงาน แต่ถ้าเป็นระดับพนักงานจะเป็นการร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม รวมถึงร่วมกันทำกิจกรรมประจำวัน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น

2.1.2.2 การสื่อสารด้วยปิยวาจา เป็นการพูดจากับเพื่อนร่วมงานอย่างไพเราะและจริงใจ

2.1.2.3 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการแสดงน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานไม่ต้องร้องขอความช่วยเหลือ

2.1.2.4 การให้โอกาส เป็นความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานมีศักยภาพและต้องการให้เพื่อนร่วมงานแสดงศักยภาพดังกล่าว

2.1.2.5 การให้อิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของพนักงาน

2.2. การสื่อสารอย่างจริงใจ องค์การที่มีความสุขในการทำงานจะมีการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารดังต่อไปนี้

2.2.1 สร้างความเข้าใจกับพนักงานว่าองค์การกำลังขับเคลื่อนไปในทิศทางใด หรือการขอความร่วมมือให้พนักงานมีส่วนร่วมร่วมกับองค์การ

2.2.2 การติดตามงานและให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงาน

2.2.3 การให้ความรู้แก่พนักงาน

2.2.4 การรับฟังความต้องการของพนักงาน

หัวใจสำคัญของการสื่อสาร คือ ความจริงใจ ซึ่งความจริงใจนั้นนอกจากจะหมายถึง การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาแล้ว ยังหมายรวมถึงการรับผิดชอบต่อความต้องการของพนักงาน

2.3 การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาพนักงานในองค์การแห่งความสุข จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน โดยขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงทักษะในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาเรื่องหนี้สินให้แก่พนักงาน วิธีคิดสำคัญของการพัฒนาพนักงาน คือ เรื่องส่วนตัวของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อเรื่องงาน ดังนั้น การพัฒนาพนักงานจึงพัฒนาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

3. ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคคลคนนั้น คือ แล้ว ยังส่งผลให้ผู้นำเป็นที่รักและศรัทธา องค์การมีผลงาน ครอบคลุมได้รับการดูแลเอาใจใส่ ดังนี้

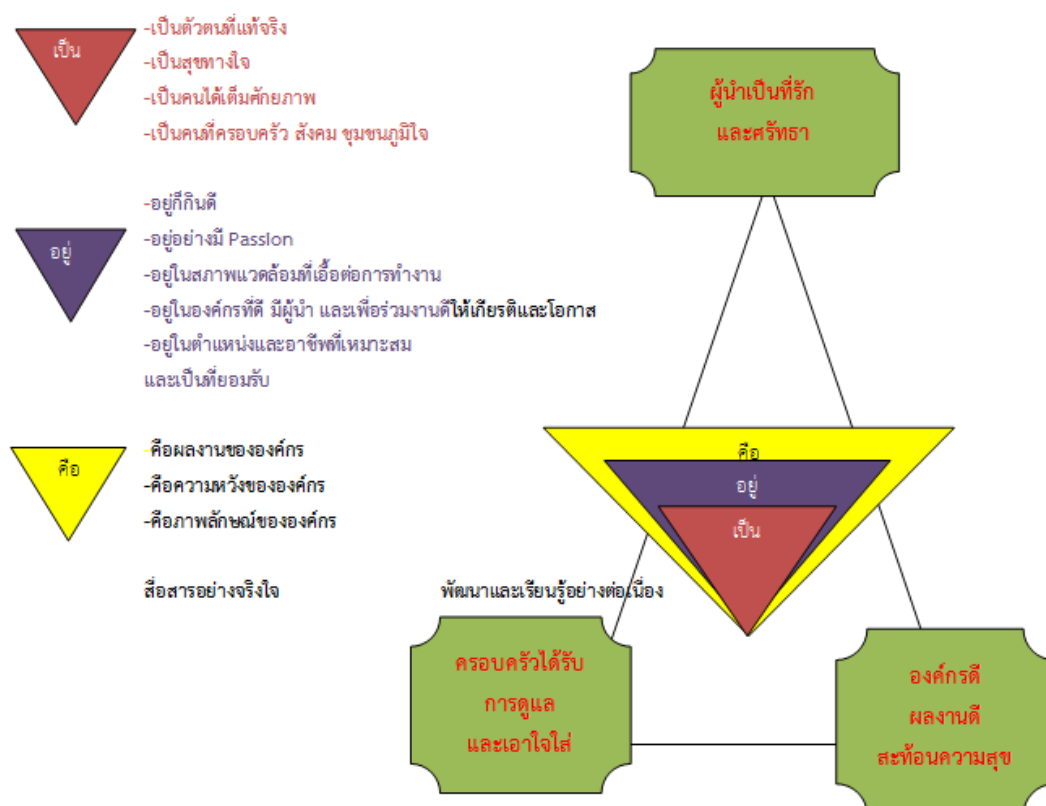
3.1 ผู้นำเป็นที่รักและศรัทธา ในองค์การแห่งความสุขผู้นำจะได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน และในการดูแล ให้ความช่วยเหลือพนักงาน โดยผู้นำบางท่านพนักงานให้การเคารพนับถือเหมือนว่าเป็นพ่อแม่ เหมือนพี่ เหมือนเป็นหัวหน้าครอบครัว

3.2 องค์การมีผลงาน พนักงานที่มีความสุขในการทำงานจะส่งมอบชิ้นงานและการให้บริการที่มีคุณภาพ

3.3 ครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่ ในองค์การแห่งความสุขพนักงานจะมีความสมดุลในการดำเนินชีวิต คือ ไม่ทำงานหนักจนไม่มีเวลาให้ครอบครัว นอกจากนี้ผลของการพัฒนาพนักงานที่ครอบคลุมทั้งเรื่องงานและการดำเนินชีวิต จะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อการดูแลครอบครัว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปการจัดการความสุขตามโมเดล เป็น อยู่ คือ ได้ดังภาพที่ 3





ภาพที่ 3 การจัดการความสุขตามโมเดล เป็น อยู่ คือ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ, 2554)

### การสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิด HeHa

HeHa หรือ Holistic enterprise happiness approach เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กรอย่างเป็นระบบ ที่เกิดจากการศึกษาร่วมกันระหว่างสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาวะและนักวิชาการ เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานภายในองค์กร HeHa มีแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาสมดุลของความสุขภายในองค์กร ด้วยการเพิ่มผลผลิตควบคู่กับการเสริมสร้างความสุขของทั้งผู้ประกอบการและพนักงาน บนพื้นฐานของการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง HeHa ประกอบด้วย 2 แนวคิดหลักที่สำคัญคือ (วสิน มหัตนรินทร์กุล, 2556)

1. การสร้างแหล่งกำเนิดความสุขในองค์กรผ่าน HeHa GEN (Guidance for energetic navigation) หรือแหล่งกำเนิดความสุขในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสนามแม่เหล็กที่เกิด

จาก 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บริหารและส่วนของพนักงาน ถ้าทั้ง 2 ส่วนได้รับการพัฒนาที่ถูกต้อง จะทำให้มีสนามแม่เหล็กที่แรงและเข้มแข็งที่จะผลักดันแทนเหล็กที่อยู่ภายในให้เกิดการหมุนตาม

2. การประยุกต์ใช้ HeHa เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุขการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งความสุขตามแนวคิดของ HeHa ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 17 กิจกรรม ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1: การเริ่มต้น (Getting started)** วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือประกาศ ความรับผิดชอบและนโยบายการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงคัดเลือกสมาชิกและ จัดตั้งทีมงาน ติดต่อกับที่ปรึกษาภายนอก (ถ้าจำเป็น) แต่งตั้งหัวหน้าทีม กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน จัดเตรียมแผนการประชุม การสำรวจเบื้องต้นและการรวบรวม ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนนี้มี 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1: กำหนดนโยบาย (Policy) ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยจัดทำนโยบายและสื่อสารให้รับทราบถึงความสำคัญของการดำเนินการให้บรรลุตาม ความต้องการ รวมถึงเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

กิจกรรมที่ 2: สร้างทีม HeHa (Form a heha team) การจัดตั้งทีมเป็นสิ่งสำคัญ ควรยึดหลัก “Put the right man on the right job” โดยไม่จำเป็นต้องยึดว่าทุกแผนก จะต้องมีส่วนร่วม แต่ควรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ในองค์กรใหญ่สมาชิกในทีมจะทำหน้าที่เป็น ผู้แนะนำการปฏิบัติ (Supervisor) ให้กับทีมย่อย (Sub-team) อีกชั้นหนึ่ง ในการสร้างทีมงานสิ่งที่ ควรหลีกเลี่ยง คือ การได้เพียงการปิดกั้นความคิด ความกลัว ความวิตกกังวล การพูดขัดและ การขาดความอดทนอดกลั้น

กิจกรรมที่ 3: สำรวจองค์กร (Assess and understand the present situation) เพื่อให้ทีม HeHa เข้าใจภาพรวมขององค์กรก่อนการพัฒนา ก่อนทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน ควรมีการบรรยายเพื่อให้ทีมงานทราบขอบเขตลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงาน การควบคุมและ ชี้แจงจุดที่สำคัญหรือข้อควรระมัดระวัง

กิจกรรมที่ 4: วิเคราะห์ปัญหา (Gap and problem analysis) ผลการสำรวจองค์กร ในเบื้องต้น จะทำให้เห็นปัญหาและความเข้าใจสาเหตุมากขึ้น ซึ่งจะนำข้อมูลนี้มาใช้ ระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Cause-effect analysis) การระดมสมอง ในแต่ละครั้งอาจนำไปสู่การเก็บข้อมูล หรือทำการคำนวณเพิ่ม รวมทั้งสำรวจหน่วยงาน เพื่อให้ทราบ ช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและสถานะอนาคต เพื่อกำหนดปัญหาแล้วจึงวิเคราะห์ปัญหา ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบปัญหาสำคัญ รวมถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้น และควรจัดลำดับ ความสำคัญว่าปัญหาใดควรแก้ไขก่อนหลัง

## ขั้นตอนที่ 2: การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยกิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 5: ตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การวิเคราะห์ปัญหาควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วย ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย ควรประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงานก่อน เพื่อให้ทราบช่องว่างระหว่างสถานภาพ ณ ปัจจุบันและเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึงในอนาคต

กิจกรรมที่ 6: ค้นหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง (Generation of improving approaches) แนวทางการแก้ไขปรับปรุงควรมาจากความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งวิธีการระดมสมองเป็นวิธีที่ดีที่สุด เมื่อได้แนวทางแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ แล้ว ควรพิจารณาเบื้องต้นว่าแนวทางใดต้องการข้อมูลเพิ่มเติม แนวทางใดเมื่อนำไปปฏิบัติจะมีผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง หรือแนวทางใดที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ควรพิจารณาหรือเตรียมการก่อนเข้าสู่กิจกรรมการประเมินแนวทางแก้ไขปรับปรุง

กิจกรรมที่ 7: ประเมินจัดลำดับความสำคัญและคัดสรรแนวทางการแก้ไขปรับปรุง (Screening evaluation and prioritization of improving approaches) การประเมินแนวทางการแก้ไขปรับปรุง จะทำให้ทราบลำดับก่อนหลัง เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาการจัดทำแผนงานในการประเมินแนวทางที่เลือก โดยอาจพิจารณาว่าทางเลือกใดที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละทางเลือกและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงความยากง่ายและความซับซ้อนของเทคนิคที่ใช้ รวมถึงผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

กิจกรรมที่ 8: บริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (managing resistance to change) เมื่อหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการครบถ้วนแล้ว หน่วยงานควรคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ

กิจกรรมที่ 9: กำหนดแผนดำเนินงาน (Preparation of implementation plan) หลังจากกำหนดเวลาสำหรับการดำเนินการแล้ว หน่วยงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อผสมผสาน “งาน” “คน” และ “เวลา” ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม

กิจกรรมที่ 10: แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee participation plan) เมื่อหน่วยงานวางแผนดำเนินการในส่วนหนึ่งของงานเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานควรวางแผนด้านของ “บุคลากร” ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยหลักการแล้วการเข้าร่วมของบุคลากรยิ่งมากเท่าไร ยิ่งเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงมากเท่านั้น เพราะการรับรู้เท่ากับเป็นการ

สร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่หน่วยงานควรมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด

### **ขั้นตอนที่ 3: การดำเนินการ (Implementation) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้**

กิจกรรมที่ 11: มอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายงานในด้านบวก เป็นแนวทางหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมทั้งเป็นการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะและเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้ได้รับการมอบหมายงาน อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานที่ผิดพลาดนอกจากเป็นการเพิ่มภาระงานที่มากเกินไปให้กับผู้ที่ได้รับการมอบหมายแล้ว การไม่พิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกผู้ทำงานที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและเป็นผลเสียกับองค์กรโดยรวมได้เช่นกัน

กิจกรรมที่ 12: การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ (Awareness building, Training and developing competence) การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่จะทำเพียงครั้งเดียวแต่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยขั้นตอนควรประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม การคัดเลือกโปรแกรม/วิธีการ การพัฒนาการใช้สื่อในการฝึกอบรมที่เหมาะสม การเตรียมแผนการฝึกอบรม การดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม การติดตามและรายงานผล การฝึกอบรม การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและการพัฒนาโครงการฝึกอบรม ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรยกระดับความรู้ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับพนักงานด้วย

กิจกรรมที่ 13: การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (Implementation of selected options) การปรับปรุงองค์กรตามแผนดำเนินการที่วางไว้ ในช่วงนี้อาจมีการปรับแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. มี Trial and small-scale เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติจริง
2. มีการประชุมสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจในการสื่อสารและความเข้าใจ
3. การติดตามเพื่อให้มั่นใจและความเข้าใจการดำเนินงานตามที่กำหนด
4. การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีทรัพยากรเพียงพอ
5. การสนับสนุนด้านบริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการแก้ไขเชิงบริหารและระบบ
6. เก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินการ เพื่อยืนยันถึงความสำเร็จ

### **ขั้นตอนที่ 4: การเฝ้าตรวจและทบทวน (Monitoring and review) ขั้นตอนนี้**

เป็นการนำสิ่งที่ได้จากการติดตามมาประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และถ้าพบว่าไม่เป็นไปตามแผนก็ทำการแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 14: ติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation) เมื่อกิจกรรมถูกปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ควรติดตามและประเมินผล โดยตรวจสอบความก้าวหน้าด้วยการพิจารณาจากค่าของดัชนีที่ใช้วัดกับช่วงเวลาที่ผ่านมา เปรียบเทียบความก้าวหน้าของแต่ละทางเลือกกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อพิจารณาหามาตรการหรือกิจกรรมที่จะต้องทำเพิ่ม เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการหรือเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้าย คือสรุปผลที่ได้ โดยแสดงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ

กิจกรรมที่ 15: ทบทวนเพื่อการแก้ไขปรับปรุง (Review) เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งหน่วยงาน ควรทบทวนถึงความเหมาะสมของแผนว่ายังคงสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในกระบวนการทบทวนนี้เป็นโอกาสที่จะแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยเพียงใด บุคคลที่ทำการทบทวนจึงควรมีความรู้และข้อมูลที่ต้องการเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนอุปกรณ์ เครื่องจักร การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือบริการการเปลี่ยนลูกค้าหรือผู้ส่งมอบใหม่ ฯลฯ หรือปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือปัญหาที่ชุมชนรอบข้าง ฯลฯ สำหรับความถี่ในการทบทวนขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร แต่ควรคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายโดยเร็ว

**ขั้นตอนที่ 5: รักษาระดับกิจกรรม (Maintaining and perfection)** เมื่อดำเนินการกิจกรรมการแก้ไขปรับปรุงไประยะหนึ่ง ความสนใจ ความตั้งใจและความต่อเนื่องจะค่อย ๆ ลดลง ฉะนั้นในขั้นตอนนี้ จึงเน้นที่การกำหนดมาตรฐานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีกิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 16: ทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการทำงานในวงจรคุณภาพเรื่องหนึ่งที่นิยมนำมาใช้และมุ่งจัดทำให้เกิดขึ้น ภายหลังจากที่ตรวจสอบผลแล้วปรากฏว่าได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานออกมา โดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นพื้นฐานในการกำหนดการกำหนดมาตรฐานเริ่มด้วยการเขียนแผนผังขั้นตอน (Work flow) พร้อมคำอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนของการทำงานในปัจจุบันแล้วจึงวิเคราะห์และพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำมาว่าขาดตกบกพร่องอย่างไร มีจุดใดของขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ต้องแต่งเติมให้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผ่านการรับรองจากฝ่ายบริหารแล้วมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน (Operation manual) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องและยังใช้สำหรับการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานได้ด้วย ทั้งนี้ต้องเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

กิจกรรมที่ 17: การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรควรทบทวนความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ควรนำมาปรับปรุงเอกสารที่มีอยู่ให้ทันสมัย ทบทวนเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ กำหนดบทบาทหน้าที่เพิ่มเติม เพิ่มการฝึกอบรมหรือกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ ทั้งนี้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มักเกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ การมีกฎหมายหรือข้อกำหนดเพิ่มเติม การปรับปรุงเพื่อเทียบกับคู่แข่งการมีคู่แข่งเพิ่ม การสูญเสียตลาด ฯลฯ

ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องบ่งชี้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอทั้งนี้เป็นการข้อสังเกตว่า เมื่อมีปัญหาใหม่ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่นั้นตอน 1 ถึง 5 ใหม่ในทุกครั้งแต่จะวนเข้าขั้นตอนไหนก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนเป็นกระบวนการส่งข้อมูลกลับจากขั้นตอนการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

### **การสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดความสุข 8 ประการ**

แนวคิดความสุข 8 ประการ กำหนดขึ้นโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสุขในที่ทำงาน กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2557) เสนอแนวทางให้แก่องค์กร สำหรับสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในลักษณะการสร้างความสุขพ้นของพนักงานโดยใช้แนวคิดความสุข 8 ประการซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy body) คือ ความสุขจากการมีสุขภาพดี แข็งแรงทั้งกายและใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้จักใช้ชีวิตเป็น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งแนวทางที่องค์กรอนามัยโลกแห่งสหประชาชาติให้ข้อเสนอแนะกับองค์กรเพื่อให้ดำเนินการสู่การเกิดสุขภาพดีได้แก่ (Turnock, 2009)

1.1 อากาศ องค์กรควรจัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศบริสุทธิ์ ร่างกายจึงจะสดชื่น และมีความสุข

1.2 อาหาร องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรรับประทานอาหารเช้าครบตามที่ร่างกายต้องการ และควรหมั่นเวียนการกินให้ครบทุกหมู่ ภายในระยะเวลาอย่างน้อยที่สุดในรอบ 7 วัน ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการได้ โดยการจัดเตรียมสถานที่เพื่อให้บุคลากรสามารถบริโภคอาหารได้ครบถ้วน

1.3 ออกกำลังกาย องค์กรควรส่งเสริมให้ร่างกายของบุคลากรมีสุขภาพแข็งแรง เกิดความสบายและสดชื่นแจ่มใส เนื่องจากได้เคลื่อนไหวร่างกาย ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการ

ได้โดยการจัดสถานที่ออกกำลังกายให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานอยู่กับที่ได้มีโอกาสในการใช้พลังงานทางกายมากขึ้น

2. น้ำใจงาม (Happy heart) คือ ความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกันในองค์กร ภายใต้ความเชื่อที่ว่าไม่มีใครอยู่ได้คนเดียวในโลกนี้ ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีการแบ่งปัน และเมื่อคิดถึงคนอื่นก็จะมีความสุขใจเกิดขึ้น องค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่จะก่อให้เกิดความมีน้ำใจงามภายในองค์กรได้ โดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้นิสัยใจคอของผู้อื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงน้ำใจแก่บุคคลเหล่านั้นในวาระและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น การส่งบัตรอวยพรในวาระต่าง ๆ การไปร่วมแสดงความยินดี เป็นต้น

3. ทางสายกลาง หรือ การผ่อนคลาย (Happy relax) คือ การรู้จักผ่อนคลาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการใช้ชีวิต โดยการนำหลักทางสายกลางมาใช้ รู้จักปล่อยวาง สร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความเมื่อยล้าและความเครียดจากการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี องค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดการผ่อนคลายได้ โดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ผ่อนคลายในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น กิจกรรมการประกวดร้องเพลง กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี งานวันปีใหม่ งานวันกีฬา เป็นต้น

4. การพัฒนาสมอง หรือ การหาความรู้ (Happy brain) คือ การเรียนรู้ พัฒนาสมองตนเองจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อที่จะมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพและความก้าวหน้าในการงาน ซึ่งสอดคล้องกับการก้าวสู่โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบันภายใต้สังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based society) ที่ผลักดันให้ทุกคนต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรหาความรู้จากห้องสมุดขององค์กรที่ประกอบด้วยหนังสือ วารสาร เอกสารทางวิชาการ เทป วิดีโอ หรือการสร้างระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ได้ง่าย เป็นต้น

5. ศาสนาและศีลธรรม หรือ ทางสงบ (Happy soul) คือ ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ความสุขของคนทำงานที่เกิดจากการได้สัมผัสกับธรรมะ จริยธรรม ตลอดจนความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ทุกคน เพราะการมีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิตนั้น จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจที่นำไปสู่ทางที่ดี ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความละเอียดรอบคอบ และยับยั้งชั่งใจในการทำสิ่งที่ไม่ดี โดยที่แนวคิดดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ในบริบทขององค์กรนั้นสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติดังกล่าวนี้ได้โดยการสร้างกิจกรรมที่ยกย่องเชิดชูผู้ที่กระทำดี

มีศีลธรรม พร้อมทั้งสร้างกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ถึงแนวทางในการดำเนินชีวิต การทำงานที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรมและไม่เบียดเบียนผู้อื่น เช่น การจัดโครงการศึกษาธรรมะ ประยุกต์ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาในศาสนสถานที่มีการบรรยายถึงแก่นของคำสอนต่าง ๆ ประกอบ เป็นต้น

6. ปลอดภัย (Happy money) คือ การรู้จักเก็บ รู้จักใช้ไม่เป็นหนี้โดยไม่จำเป็นโดยบริบทของหนี้ของมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ หนี้ที่ควรมีได้แก่หนี้ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตอันเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 กับหนี้ที่ไม่ควรมี ได้แก่ หนี้ที่เกิดจากความฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อ ความอยากมีอยากเด่นตามคนอื่นทั้ง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต ดังนั้น มนุษย์จำเป็นจะต้องมีความสมดุลระหว่าง “ความตระหนี่” และ “ความฟุ่มเฟือย” โดยแนวคิดในการปลอดภัย นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่เป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช (รัชกาลที่ 9) ที่มุ่งเน้นถึงความพอเพียงโดยองค์การสามารถดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีความสุขจากการปลอดภัยได้หลายลักษณะ ทั้งในส่วนของการออม และการสร้างหนี้ (เฉพาะหนี้ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต) เช่น การจัดโครงการออมเงินหรือโครงการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับบุคลากร การจัดโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินออม การจัดโครงการเงินกูดอกเบี้ยพิเศษให้กับบุคลากรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการจัดหาสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตอันเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 เป็นต้น

7. การสร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี หรือครอบครัวดี (Happy family) คือ การสร้างครอบครัวที่มีความเข้มแข็ง มีความอบอุ่นและมั่นคง ซึ่งความสุขที่ให้กับคนในครอบครัว นั้นครอบคลุมถึง พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ บุตร ภรรยา หรือหลาน การมีครอบครัวที่ดีนั้นถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจให้กับครอบครัว เนื่องจากครอบครัวที่อบอุ่นจะเป็นพื้นฐานที่ดีที่จะสร้างคนที่มีคุณภาพและสามารถสร้างสมาชิกที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ ดังนั้น หากองค์การสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของครอบครัวเข้ากับองค์การได้ ก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความสบายใจที่จะร่วมงานด้วย พร้อมทั้งยินดีที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่อีกด้วย องค์การสามารถมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งสู่การมีครอบครัวที่ดีได้ โดยการสร้างกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของครอบครัวบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมสำหรับบุตรหลานของบุคลากรระหว่างปิดภาคการศึกษา การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวของบุคลากร การจัดกิจกรรม เชิดชูบุพการี เป็นต้น

8. ความสุขที่เกิดจากสังคม หรือ สังคมดี (Happy society) คือ การมีความรัก ความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อคนในชุมชนคนทำงานหรือคนที่พักอาศัยในบริเวณรอบข้าง ทั้งใกล้และไกลอยู่เสมอ ซึ่งจะก่อให้เกิดสังคมที่มีความสุข มีแต่ความเจริญรุ่งเรืองที่ยั่งยืน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้



มีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social responsibility: CSR) องค์การสามารถดำเนินการได้โดยการสร้างกิจกรรมที่จะเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น การจัดโครงการด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม การจัดโครงการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ การจัดโครงการดูแลผู้ด้อยโอกาสในสังคมกลุ่มต่าง ๆ (การดูแลเด็กที่ด้อยโอกาสในสังคม การดูแลผู้สูงอายุที่ขาดการดูแล) เป็นต้น

จากแนวคิดการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในลักษณะการสร้าง ความผูกพันของพนักงานโดยใช้แนวคิดความสุข 8 ประการสามารถสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรในลักษณะการสร้าง ความผูกพันของพนักงานโดยใช้แนวคิดความสุข 8 ประการ

ความสุข 8 ประการ	แนวทางการดำเนินงานขององค์การ
ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy body)	การจัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศบริสุทธิ์ มีการถ่ายเทดี
น้ำใจงาม (Happy heart)	การจัดเตรียมห้องอาหารสำหรับบุคลากร การจัดสถานที่ออกกำลังกายให้กับบุคลากร ซึ่งจะดำเนินการเองหรือร่วมมือกับองค์กรอื่นก็ได้
ทางสายกลาง หรือ การผ่อนคลาย (Happy relax)	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงน้ำใจแก่ผู้ร่วมงาน ในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับที่ต่ำกว่าเช่น การส่งบัตรอวยพรในโอกาส ต่าง ๆ การไปร่วมแสดงความยินดี เป็นต้น
การพัฒนาสมอง หรือ การหาความรู้ (Happy brain)	การจัดกิจกรรมสันทนาการประจำปี เช่น งานวันปีใหม่ งานกีฬาสี เป็นต้น จัดประกวดร้องเพลง การจัดกิจกรรมสันทนาการอื่น ๆ เช่น การจัดประกวดร้องเพลง
	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพผ่าน ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างมุม ความรู้/ ห้องสมุด การสร้างระบบสารสนเทศเพื่อให้ บุคลากรเข้าถึงและสืบค้นข้อมูล/ ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความสุข 8 ประการ	แนวทางการดำเนินงานขององค์กร
ศาสนาและศีลธรรม หรือ ทางสงบ (Happy soul)	การจัดโครงการยกย่องเชิดชูผู้ที่ประพฤติดี การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้แนวทาง ในการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรม เช่น โครงการศึกษาธรรมะประยุกต์ การทัศนศึกษา ในศาสนสถานที่มีการบรรยายถึงแก่นของคำสอน ประกอบ เป็นต้น
ปลอดภัย (Happy money)	การจัดโครงการออมเงินในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม กับช่วงอายุของบุคลากร การจัดโครงการดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับบุคลากรเพื่อ นำไปใช้จัดหาสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต
การสร้างความสุขจากการมีครอบครัว ที่ดี หรือ ครอบครัวดี (Happy family)	การจัดกิจกรรมสำหรับบุตรหลานของบุคลากรในช่วง ปิดภาคการศึกษา การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ของบุคลากรการจัดกิจกรรมเชิดชูบุพการี
ความสุขที่เกิดจากสังคมหรือ สังคมดี (Happy society)	การจัดโครงการประหยัดทรัพยากรรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประหยัด พลังงาน การใช้ประโยชน์จากกระดาษ อย่างคุ้มค่า เป็นต้น การจัดโครงการดูแลผู้ด้อยโอกาสในสังคม กลุ่มต่าง ๆ เช่น การดูแลเด็กที่ด้อยโอกาสในสังคม การดูแล ผู้สูงอายุที่ขาดการดูแล เป็นต้น

### การเสริมสร้างความสุขในการทำงานโดยการสร้างการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานทั้งในส่วนของ  
ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน จากความสำคัญของความยุติธรรม  
ในองค์กรที่มีผลต่อความสุขในการทำงานดังกล่าว องค์กรจึงควรสร้างการรับรู้ความยุติธรรม

ในองค์การให้แก่บุคลากร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในลักษณะของการพัฒนาและจัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

1. การรับรู้ความยุติธรรมในการพัฒนาระบบ แนวทางการพัฒนาระบบที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรม ประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1.1 การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน โดยการใช้การสำรวจหรือสัมภาษณ์ เพื่อระบุลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งรูปแบบการประเมินและผู้ที่ควรจะเป็นผู้ประเมินด้วยการทำเช่นนี้ พนักงานจะรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผล และยังเป็นการช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of ownership) และความผูกพันต่อองค์การด้วย

1.2 การประกันว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อมีการรวบรวมความคิดเห็นและแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาระบบการประเมิน ปัจจัยที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่กำหนดความยุติธรรมเชิงกระบวนการคือ ความคงเส้นคงวา (Consistency) สำหรับการพัฒนาระบบ ความคงเส้นคงวา หมายถึง การแสวงหาข้อมูลและความคิดจากพนักงานทุกคนด้วยความเสมอหน้า และให้คุณค่าต่อข้อมูลเหล่านั้นอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ยังหมายถึงการสื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึงด้วย

1.3 การประกันว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานและระบบที่พัฒนาขึ้นมา มีความเกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยสำคัญประการต่อมา คือ ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job relevance) ซึ่งหมายความว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวม (เช่น คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์หรือการสำรวจ) หรือระบบการประเมินผลจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับงาน (เช่น มิติหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน)

1.4 การใช้คำอธิบายอย่างชัดเจนว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบใหม่ ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล คือ การสื่อสารหรือการให้คำอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมิน (Tyler & Bies, 1990) สำหรับในขั้นตอนของการพัฒนาระบบ การสื่อสารที่จำเป็นต่อกระทำ คือ การอธิบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบใหม่ ในยุคปัจจุบันที่องค์การต่าง ๆ พยายามลดขนาดขององค์การ (Downsizing) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ อาจจะถูกมองว่าเป็นเครื่องมือของการปลดพนักงานก็ได้ ดังนั้น การเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง จึงเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญมากในการจัดการกับความกลัวและวิตกกังวลของพนักงาน

2. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล หลังจากที่พัฒนาระบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบฟอร์มที่สร้างขึ้น ความยุติธรรมทั้ง

สามประเภทจึงมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในตอนนี้จึงขอกล่าวถึงแนวปฏิบัติ 8 ประการที่จะช่วยสร้างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล

2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เช่นเดียวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการสร้างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจแบ่งเป็นสองแบบ คือ 1) การแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (Instrumental voice) เช่น การให้พนักงานประเมินการปฏิบัติงานของตนเองและผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินนี้ไปใช้ประกอบผลการประเมินด้วย และ 2) การแสดงความคิดเห็นที่ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (Non instrumental voice) ได้แก่ การให้พนักงานประเมินการปฏิบัติงานของตนเองและผู้บังคับบัญชา อาจจะใช้หรือไม่ใช้ผลการนี้ ประกอบการประเมินก็ได้ การวิจัยในอดีตพบว่า การได้แสดงความคิดเห็นทั้งสองแบบ มีความสำคัญเท่าเทียมกันในการทำนายความพึงพอใจของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Korsgaard & Robertson, 1995) นอกจากการให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้ว อีกวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้คือการให้โอกาสพนักงานได้พูดคุยทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะมีการประเมิน

2.2 ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงาน ความคงเส้นคงวาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาควรใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงานที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน องค์การจะต้องทำทุกอย่างให้มั่นใจว่าการประเมินผลมีความสอดคล้องกับวิธีการที่ได้ประกาศล่วงหน้า นอกจากนี้ ควรมีฝักอบรมผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความคงเส้นคงวาในการประเมิน และจะต้องทำกระบวนการและเครื่องมือประเมินให้มีความเป็นมาตรฐาน

2.3 ลดอคติของผู้บังคับบัญชา ระหว่างประเมินผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม หากเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่ดี กลับได้รับการประเมินผลและผลตอบแทนเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติได้ดี เพียงเพราะผู้ประเมินมีอคติต่อผู้รับการประเมิน องค์การสามารถลดการใช้อคติระหว่างการประเมินจากหลายฝ่าย เช่น การประเมินแบบ 360 องศา จะทำให้รู้สึกมีความยุติธรรมเพิ่มขึ้น เพราะจะช่วยลดโอกาสที่ใครคนใดคนหนึ่งจะมีอิทธิพลเหนือการประเมิน อย่างไรก็ตามการฝักอบรมการใช้ผู้ประเมินหลายฝ่ายอาจช่วยลดอคติลงได้ แต่อาจมิได้ช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ประเมินอย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงต้องใช้วิธีการเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ประเมิน (Accountability) โดยการให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า เป็นผู้ทบทวนตรวจสอบการประเมินของผู้ประเมินอีกครั้ง

2.4 ผู้ประเมินต้องมีความคุ้นเคยกับการทำงานของพนักงาน ความคุ้นเคย (Familiarity) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการประเมิน หากผู้ประเมินมิได้คุ้นเคยหรือมีโอกาสสังเกตการทำงาน of พนักงาน ก็ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกว่าการประเมินผลขาดความยุติธรรม วิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยได้คือ การจัดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทั้งในแง่ที่ดีและไม่ดี บันทึกนี้สามารถช่วยให้ผู้ประเมินพิจารณาผลการทำงานได้อย่างถูกต้องมากขึ้น

2.5 การประเมินผลต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานเช่นเดียวกับขั้นตอนการพัฒนา ระบบการประเมินผลจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงาน มิฉะนั้นแล้ว จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อระบบและกระบวนการประเมินผล

2.6 สื่อให้ทราบถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการประเมินผล พนักงานจะรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม เมื่อได้รับทราบความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานและวิธีประเมินล่วงหน้า รวมทั้งมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างการประเมินด้วย

2.7 หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ (การประเมินทางลบที่อาจเกิดขึ้นอย่าง ไม่คาดฝัน) โดยส่วนใหญ่แล้ว ความประหลาดใจหรือสิ่งที่ไม่คาดฝัน (หากมิใช่สิ่งที่ดีหรือนำพอใจ) มักจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามิได้รับความยุติธรรม หากพนักงานคาดหวังว่าตนควรจะได้รับผลการประเมินที่ดี เมื่อพิจารณาจากผลการทำงาน แต่ผลการประเมินกลับต่ำกว่าความคาดหวัง ก็ย่อมสร้างความรู้สึกที่เลวร้าย อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานมีความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือไม่ทราบมาตรฐานการทำงานที่แท้จริง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรจะได้สื่อสารหรือแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นระยะเวลาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เขาตั้งความคาดหวังให้สอดคล้องกับความเป็นจริงก่อนที่จะมีการประเมินผล

2.8 ทำการตัดสินใจเชิงบริหารโดยอาศัยผลการประเมิน โดยทั่วไปแล้ว พนักงานมักจะคาดหวังว่าการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งจะต้องอาศัยผลการประเมินเป็นหลัก หากมิได้เป็นไปตามนี้ ก็มักทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำการตัดสินใจเชิงบริหารไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การรับรู้ความยุติธรรมในการแจ้งผลขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน คือ การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ แนวปฏิบัติสำหรับการส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมในการแจ้งผล จึงประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 6 ประการดังต่อไปนี้

3.1 จะต้องให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นระหว่างกระบวนการแจ้งผลการวิจัยได้บ่งชี้ความสำคัญของการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ทั้งในรูปของการอภิปรายถึงปัญหาในการทำงานและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Korsgaard & Robertson, 1995) นอกจากนั้น ยังควรใช้การสื่อสารแบบสองทางและวิธีร่วมมือกันแก้ไขปัญหาก็ด้วย

3.2 เปิดโอกาสให้พนักงานได้โต้แย้งผลการประเมิน การจัดตั้งระบบการอุทธรณ์อย่างเป็นทางการ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสโต้แย้งและเปลี่ยนแปลงผลการประเมิน จะช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความยุติธรรมได้ นอกจากนั้น ระบบการอุทธรณ์ยังช่วยเพิ่มความชอบธรรมทางกฎหมายให้แก่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (Barrett & Kernan, 1987)

3.3 การแจ้งผลจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานและปราศจากอคติส่วนตัวองค์การ ควรจะมีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักเทคนิคการแจ้งผลที่ดี กล่าวคือ การแจ้งผลประเมินจะต้องมุ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน มิใช่มุ่งวิจารณ์ตัวบุคคล การทำเช่นนี้จะช่วยลดความรู้สึกว่าแจ้งผลกระทำไปอย่างมีอคติและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

3.4 แจ้งผลด้วยความรวดเร็วและทันการณ์การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างทันการณ์ สามารถช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรมีการแจ้งผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานรับทราบเมื่อมีพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีเกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ควรจะรอจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แต่ควรจะกระทำบ่อยครั้งเท่าที่จะทำได้

3.5 แจ้งผลด้วยท่าทีที่ให้เกิดเกียรติ การวิจัยบ่งชี้ว่าความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานและความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกิดเกียรติ เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล (Tyler & Bies, 1990) ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้เกิดเกียรติต่อพนักงาน ไม่ว่าจะเขาจะมีผลการปฏิบัติดีหรือเลว การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานจึงควรจะทำก่อนมีการแจ้งผลจริง

3.6 หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความประหลาดใจระหว่างการแจ้งผลเช่นเดียวกับในขั้นตอนการประเมินผล การได้รับสิ่งที่ไม่น่าปรารถนาโดยไม่คาดฝัน ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรทำให้พนักงานทุกคนมีความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงก่อนที่จะมีการแจ้งผล แม้ว่าการแจ้งผลจะเต็มไปด้วยข่าวร้าย แต่พนักงานก็สามารถยอมรับได้และไม่รู้สึกว่าได้รับความ อยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา

จากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็นว่ามีนักวิชาการและองค์กรระหว่างประเทศเสนอแนวคิดในการสร้างความสุขในการทำงานไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ทั้งการเสริมสร้างความสุข

ในการทำงานโดยตรงและการเสริมสร้างความสุขในการทำงานในลักษณะของการเสริมสร้าง  
ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าว  
มีความครอบคลุมทั้งการปฏิบัติในระดับองค์กรและระดับบุคคล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเลือกประเด็น  
ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยที่ต้องการศึกษาซึ่งก็คือเทศบาลนคร  
กรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากการศึกษาศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีผลต่อ  
ความสุขในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (Fisher, 2010;  
DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Gerstner & Day, 1997) และประเภทของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิด  
ความสุขในการทำงานนั้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  
(Transformational leadership) (สุรพงษ์ นิเมเกิดผล, 2555) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก คือ  
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma  
leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การกระตุ้นทางปัญญา  
(Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized  
consideration) สำหรับตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยพัฒนาจาก  
ผลการศึกษาของซีวิน อ่อนลออ (2553) เนื่องจากตัวบ่งชี้ดังกล่าวสามารถแสดงถึงพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก รายละเอียดของพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสริมสร้างความสุขในการทำงานมีดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ประกอบด้วย

1.1.1 ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี

1.1.2 ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

1.1.3 วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น

1.1.4 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.1.5 แสดงให้ผู้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ประกอบด้วย

1.2.1 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย  
ความสามารถ

1.2.2 ให้ออกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ

1.2.3 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.2.4 มีความมั่นคงในความคิด

### 1.2.5 มองปัญหาในแง่ดี

## 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ประกอบด้วย

### 1.3.1 ส่งเสริมการสร้างทีมงาน

### 1.3.2 แสวงหามุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหา

### 1.3.3 วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

### 1.3.4 สนับสนุนความหลากหลายในการแก้ไขปัญหา

### 1.3.5 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์

## 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

ประกอบด้วย

### 1.4.1 ค้นหาความต้องการและความสามารถ พร้อมทั้งจูงใจโดยคำนึงถึง

ความแตกต่างของแต่ละบุคคล

### 1.4.2 ให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุน พัฒนาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงาน

โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

### 1.4.3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.4.4 สอนงานหรือชี้แนะงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

## 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวทางการ

ปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง (High performance work practices) มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเนื่องจากแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่องานนอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังควรสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยดำเนินการในลักษณะของการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมดังนั้น การเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้วยปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

### 2.1 การใช้แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง ประกอบด้วย (Fisher,

2010)

#### 2.1.1 การสร้างความมั่นคงในงาน

#### 2.1.2 การฝึกอบรมบุคลากร

#### 2.1.3 การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

#### 2.1.4 การให้อำนาจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

#### 2.1.5 การใช้โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ

#### 2.1.6 การให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน



2.1.7 การพัฒนาบุคลากรผ่านช่องทางทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.1.8 การชื่นชมและยกย่องบุคลากร

2.2 การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมพัฒนาจากแนวคิดของซูซีย์ สมิทธิไกร (2556) ประกอบด้วย

2.2.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.2 การเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานเดียวกันในตำแหน่งที่มีลักษณะเดียวกัน

2.2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

2.2.5 การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบเป็นระยะ

2.2.6 การเปิดโอกาสให้บุคลากรโต้แย้งผลการประเมิน

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การจัดสถานที่ทำงาน ด้านกายภาพและการสร้างบรรยากาศในการทำงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การจัดสถานที่ทำงานด้านกายภาพ ผู้วิจัยพัฒนาประเด็นจากการเสริมสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดขององค์การอนามัยโลก องค์การสุขภาพของแคนาดา โมเดล เป็น อยู่ คือ และแนวคิดความสุข 8 ประการ การสร้างความสุขในการทำงานในด้านการจัดสถานที่ทำงานด้านกายภาพจึงประกอบด้วย

3.1.1 จัดบริเวณที่ทำงานให้มีความปลอดภัย

3.1.2 จัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศถ่ายเท ไม่มีกลิ่น เสียง รบกวน

3.1.3 จัดบริเวณที่ทำงานให้เป็นระเบียบ สวยงาม

3.1.4 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน คือ บรรยากาศเชิงจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย การเอื้ออาทรและใส่ใจผู้อื่น (Caring) กฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพ (Law and code) กฎระเบียบข้อบังคับ (Rules) การยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์การ (Instrumental) และการมีอิสระของบุคคล (Independence) (Victor & Cullen, 1988) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาประเด็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานจากแบบวัดบรรยากาศเชิงจริยธรรมของ (Victor & Cullen, 1988) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.2.1 การดูแลเอาใจใส่บุคลากร
- 3.2.2 การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- 3.2.3 การดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร
- 3.2.4 การสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม
- 3.2.5 การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่ป้องกันการผิดจริยธรรม
- 3.2.6 การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ประกาศไว้
- 3.2.7 การกำหนดกติกาให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม
- 3.2.8 การจัดประชุมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.2.9 การกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม
- 3.2.10 การสนับสนุนและเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 3.2.11 การให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
- 3.2.12 การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพ ให้เกียรติและเคารพ

4. การเสริมสร้างสุขภาพ ผู้วิจัยพัฒนาประเด็นจากการเสริมสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดขององค์การอนามัยโลก องค์การสุขภาพของแคนาดา โมเดล เป็น อยู่ คือ และแนวคิดความสุข 8 ประการ การสร้างความสุขในการทำงานในด้านเสริมสร้างสุขภาพ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- 4.1 การเสริมสร้างสุขภาพกาย ประกอบด้วย
  - 4.1.1 การให้ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพ
  - 4.1.2 การจัดเวลาให้บุคคลได้ออกกำลังกาย
  - 4.1.3 การจัดสถานที่ออกกำลังกาย
  - 4.1.4 การจัดอุปกรณ์หรืองบประมาณสนับสนุนการออกกำลังกาย
  - 4.1.5 การจัดให้มีเมนูอาหารเพื่อสุขภาพ
  - 4.1.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย
- 4.2 การเสริมสร้างสุขภาพจิต ประกอบด้วย
  - 4.2.1 การพัฒนาทักษะการจัดการความเครียด
  - 4.2.2 การพัฒนาการคิดเชิงบวก
  - 4.2.3 การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย
  - 4.2.4 การจัดกิจกรรมสันทนาการประจำปี
  - 4.2.5 การจัดให้มีแพทย์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความวิตกกังวล

5. การสนับสนุนการดำเนินชีวิต ผู้วิจัยพัฒนาประเด็นจากการเสริมสร้างความสุขในการทำงานตามแนวคิดขององค์การอนามัยโลก องค์การสุขภาพของแคนาดา โมเดล เป็น อยู่ คือ และแนวคิดความสุข 8 ประการ การสร้างความสุขในการทำงานในด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิตแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

#### 5.1 การส่งเสริมด้านการเงินประกอบด้วย

##### 5.1.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการออม

##### 5.1.2 การจัดโครงการเงินกู้สำหรับบุคลากร

#### 5.2 การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว

##### 5.2.1 การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว

##### 5.2.2 การจัดกิจกรรมสำหรับบุตรหลานของบุคลากรระหว่างปิดภาคการศึกษา

##### 5.2.3 การจัดกิจกรรมเชิดชูบุพการี

##### 5.2.4 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะในการดำเนินชีวิต

จากการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปตัวแปรในการศึกษาได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
ตัวแปรแฝงภายนอก		
1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1.1 ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี 1.1.2 ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต 1.1.3 วางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น 1.1.4 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 1.1.5 แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตนเอง

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
	1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	<p>1.2.1 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ</p> <p>1.2.2 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ</p> <p>1.2.3 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน</p> <p>1.2.4 มีความมั่นคงในความคิด</p> <p>1.2.5 มองปัญหาในแง่ดี</p> <p>1.2.6 ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>1.2.7 กำหนดผลลัพธ์ที่สูงกว่าความคาดหวังปกติ</p> <p>1.2.8 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p>
	1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	<p>1.3.1 ส่งเสริมการสร้างทีมงาน</p> <p>1.3.2 แสวงหามุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหา</p> <p>1.3.3 วินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ</p> <p>1.3.4 สนับสนุนความหลากหลายในการแก้ไขปัญหา</p> <p>1.3.5 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>1.3.6 ใช้หลักความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
	1.4 การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	1.4.1 ค้นหาความต้องการและ ความสามารถ พร้อมทั้งตั้งใจโดย คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 1.4.2 ให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุน พัฒนาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละ บุคคล 1.4.3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการ อบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 1.4.4 สอนงานหรือชี้แนะงานให้แก่ ผู้ร่วมงาน
2. การบริหารทรัพยากร มนุษย์	2.1 การใช้แนว ทางการปฏิบัติงานที่ เน้นผลงานในระดับสูง	2.1.1 การสร้างความมั่นคงในงาน 2.1.2 การฝึกอบรมบุคลากร 2.1.3 การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน 2.1.4 การให้อำนาจบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน 2.1.5 การใช้โครงสร้างองค์การแบบ แบนราบ 2.1.6 การให้รางวัลโดยพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงาน 2.1.7 การพัฒนาบุคลากรผ่านช่อง ทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2.1.8 การชื่นชมและยกย่องบุคลากร

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
	2.2 การพัฒนาและจัดการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม	2.2.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน 2.2.2 การเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการทำงานของตนเอง 2.2.3 การประเมินผลการทำงานโดยใช้มาตรฐานเดียวกันในตำแหน่งที่มีลักษณะเดียวกัน 2.2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 2.2.5 การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบเป็นระยะ 2.2.6 การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แย้งผลการประเมิน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.1 การจัดสถานที่ทำงานด้านกายภาพ	3.1.1 จัดบริเวณที่ทำงานให้มีความปลอดภัย 3.1.2 จัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศถ่ายเทไม่มีกลิ่น เสียงรบกวน 3.1.3 จัดบริเวณที่ทำงานให้เป็นระเบียบสวยงาม 3.1.4 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
	3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	3.2.1 การดูแลเอาใจใส่บุคลากร 3.2.2 การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากร

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
		3.2.3 การดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร
		3.2.4 การสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม
		3.2.5 การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่ป้องกันการผิดจริยธรรม
		3.2.6 การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ประกาศไว้
		3.2.7 การกำหนดกติกาให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม
		3.2.8 การให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
		3.2.9 การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพ ให้เกียรติและเคารพ
4. การเสริมสร้างสุขภาพ	4.1 การเสริมสร้างสุขภาพกาย	4.1.1 การให้ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพ
		4.1.2. การจัดเวลาให้บุคลากรได้ออกกำลังกาย
		4.1.3 การจัดสถานที่ออกกำลังกาย
		4.1.4 การจัดอุปกรณ์หรืองบประมาณสนับสนุนการออกกำลังกาย
		4.1.5 การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
	4.2 การเสริมสร้าง สุขภาพจิต	4.2.1 การพัฒนาทักษะการจัดการ ความเครียด 4.2.2 การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิด ความผ่อนคลาย 4.2.3 การจัดกิจกรรมสันทนาการ ประจำปี
5. การสนับสนุนการดำเนิน ชีวิต	5.1 การส่งเสริมด้าน การเงิน	5.1.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการออม 5.1.2 การจัดโครงการเงินกู้สำหรับ บุคลากร
	5.2 การสนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์ ในครอบครัว	5.2.1 การจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ในครอบครัว 5.2.2 การจัดกิจกรรมสำหรับบุตร หลานของบุคลากรระหว่างปิดภาค การศึกษา 5.2.3 การจัดกิจกรรมเชิดชูบุพการี 5.2.4 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะ ในการดำเนินชีวิต
ตัวแปรแฝงภายใน ความสุขในการทำงาน	1. ความพึงพอใจ ในการทำงาน	1.1 พึงพอใจต่อลักษณะงาน 1.2 พึงพอใจต่อค่าตอบแทน 1.3 พึงพอใจต่อการเลื่อนขั้น 1.4 พึงพอใจต่อการควบคุมดูแล 1.5 พึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน
	2. ความผูกพันต่อ องค์กร	2.1 ความผูกพันด้านการคงอยู่ 2.2 ความผูกพันด้านอารมณ์ 2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน



ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรย่อย	ดัชนีการวัด
	3. ความยืดหยุ่นผูกพัน ต่องาน	3.1 ความกระตือรือร้น 3.2 ความมุ่งมั่นในงาน 3.3 การอุทิศตน

### การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลนคร

เทศบาลนครเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของเทศบาล จัดตั้งขึ้นสำหรับเมืองขนาดใหญ่ที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอเพียงที่จะจัดบริการสาธารณะตามที่กฎหมายบัญญัติไว้เทศบาลนครที่ได้รับการจัดตั้งในช่วงแรกในปี พ.ศ. 2478 คือ เทศบาลนครกรุงเทพ เทศบาลนครธนบุรี และเทศบาลนครเชียงใหม่ ต่อมาเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรีได้ถูกยุบรวมกันเป็นเทศบาลนครหลวงในปี พ.ศ. 2514 และในปี พ.ศ. 2515 เทศบาลนครหลวงได้ถูกยุบรวมกับจังหวัดนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเพื่อจัดตั้งกรุงเทพมหานคร เทศบาลนครจึงเหลือเพียงเทศบาลนครเชียงใหม่ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2537 จึงมีการจัดตั้งเทศบาลนครนครศรีธรรมราช และเทศบาลนครอื่น ๆ ปัจจุบันประเทศไทยมีเทศบาลนครอยู่ 30 แห่งทั่วประเทศ รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รายละเอียดเทศบาลนคร จำนวน 30 แห่ง

ลำดับที่	จังหวัด	รายชื่อเทศบาล	อำเภอ	ขนาด
1	ขอนแก่น	เทศบาลนครขอนแก่น	เมืองขอนแก่น	ใหญ่
2	ชลบุรี	เทศบาลนครแหลมฉบัง	ศรีราชา, บางละมุง	ใหญ่
3	ชลบุรี	เทศบาลนครเจ้าพระยา สุรศักดิ์	ศรีราชา	กลาง
4	เชียงใหม่	เทศบาลนครเชียงใหม่	เมืองเชียงใหม่	ใหญ่
5	เชียงราย	เทศบาลนครเชียงราย	เมืองเชียงราย	ใหญ่
6	ตาก	เทศบาลนครแม่สอด	แม่สอด	กลาง
7	ตรัง	เทศบาลนครตรัง	เมืองตรัง	ใหญ่

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลำดับที่	จังหวัด	รายชื่อเทศบาล	อำเภอ	ขนาด
8	นครปฐม	เทศบาลนครนครปฐม	เมืองนครปฐม	ใหญ่
9	นครราชสีมา	เทศบาลนคร นครราชสีมา	เมืองนครราชสีมา	ใหญ่
10	นครศรีธรรมราช	เทศบาลนคร นครศรีธรรมราช	เมืองนครศรีธรรมราช	ใหญ่
11	นครสวรรค์	เทศบาลนครนครสวรรค์	เมืองนครสวรรค์	ใหญ่
12	นนทบุรี	เทศบาลนครนนทบุรี	เมืองนนทบุรี	ใหญ่
13	นนทบุรี	เทศบาลนครปากเกร็ด	ปากเกร็ด	ใหญ่
14	ปทุมธานี	เทศบาลนครรังสิต	ธัญบุรี	ใหญ่
15	พระนครศรีอยุธยา	เทศบาลนคร พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา	ใหญ่
16	พิษณุโลก	เทศบาลนครพิษณุโลก	เมืองพิษณุโลก	ใหญ่
17	ภูเก็ต	เทศบาลนครภูเก็ต	เมืองภูเก็ต	ใหญ่
18	ยะลา	เทศบาลนครยะลา	เมืองยะลา	ใหญ่
19	ระยอง	เทศบาลนครระยอง	เมืองระยอง	ใหญ่
20	ลำปาง	เทศบาลนครลำปาง	เมืองลำปาง	ใหญ่
21	สกลนคร	เทศบาลนครสกลนคร	เมืองสกลนคร	ใหญ่
22	สงขลา	เทศบาลนครสงขลา	เมืองสงขลา	ใหญ่
23	สงขลา	เทศบาลนครหาดใหญ่	หาดใหญ่	กลาง
24	สมุทรปราการ	เทศบาลนคร สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	ใหญ่
25	สมุทรสาคร	เทศบาลนครสมุทรสาคร	เมืองสมุทรสาคร	ใหญ่
26	สมุทรสาคร	เทศบาลนครอ้อมน้อย	กระทุ่มแบน	กลาง
27	สุราษฎร์ธานี	เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี	เมืองสุราษฎร์ธานี	ใหญ่

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลำดับที่	จังหวัด	รายชื่อเทศบาล	อำเภอ	ขนาด
28	สุราษฎร์ธานี	เทศบาลนครเกาะสมุย	เกาะสมุย	ใหญ่
29	อุดรธานี	เทศบาลนครอุดรธานี	เมืองอุดรธานี	ใหญ่
30	อุบลราชธานี	เทศบาลนคร อุบลราชธานี	เมืองอุบลราชธานี	ใหญ่

การจัดตั้งเทศบาลนครกระทำได้โดยประกาศกระทรวงมหาดไทย โครงสร้างเทศบาลนครประกอบด้วยนายกเทศมนตรีทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลที่มีสมาชิกจำนวน 24 คนมาจากการเลือกตั้งของราษฎรในเขตเทศบาลทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในเขตเทศบาลและมีรองนายกเทศมนตรีที่มาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี นอกจากนี้ยังมีสำนักงานเทศบาลนครซึ่งมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าพนักงานเทศบาล ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการและหน่วยงานให้บริการประชาชนภายใต้การบังคับบัญชาของนายกเทศมนตรี

เทศบาลนครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 มาตรา 56 ที่กำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่ทำในเขตเทศบาล ทั้งนี้ หน้าที่ของเทศบาลนครแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่ที่ต้องทำและหน้าที่ที่เลือกทำ ดังนี้

1. หน้าที่ที่ต้องทำ ได้แก่

1.1 กิจการที่ระบุในมาตรา 53 หรือกิจการทั้งหลายที่เทศบาลตำบลและเทศบาลเมืองต้องทำ ประกอบด้วย

- 1.1.1 รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 1.1.2 ให้มีและบำรุงทางบกทางน้ำ
- 1.1.3 รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้ง

การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 1.1.4 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 1.1.5 ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 1.1.6 ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 1.1.7 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

1.1.8 บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม  
อันดีของท้องถิ่น

1.1.9 ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

1.1.10 ให้มีโรงฆ่าสัตว์

1.1.11 ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้

1.1.12 ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

1.1.13 ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ

1.1.14 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

1.1.15 ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

1.2 ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก

1.3 กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

1.4 การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมสหและ  
สถานบริการอื่น

1.5 จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม

1.6 จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

1.7 การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง

1.8 การส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว

2. หน้าที่ที่เลือกทำ เทศบาลนคร อาจทำกิจการอื่น ๆ ตามมาตรา 54 พระราชบัญญัติ  
พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่ม พ.ศ. 2546 เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ดังนี้

2.1 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

2.2 ให้มีสุสานและฌาปนสถาน

2.3 บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

2.4 ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก

2.5 ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล

2.6 ให้มีการสาธารณสุขการ

2.7 จัดกิจกรรมการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

2.8 จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา

2.9 จัดตั้งและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา

2.10 ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

2.11 ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น

## 2.12 เทศพาณิชย์

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุข
6. การส่งเสริม การฝึกและการประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ

ผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ

และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ

24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาและสาธารณสุข
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ ประกาศกำหนด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน

กมลวรรณ โพธิ์วิทยาการ (2559) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงทำนายของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงาน กับความสุขในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม แปรรูปไม้ยางพารา กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา ในเขตอำเภอเมืองยะลา จำนวน 108 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายจากการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าคุณแบบมีขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมีความสุข คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .56$  และ  $r = .36$ ,  $p < .001$ ) ส่วนการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสุขในการทำงาน ( $r = -.28$ ,  $p < .01$ ) คุณภาพชีวิตในการทำงานและการรับรู้ความเสี่ยงในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายความสุขในการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราได้ ร้อยละ 34 โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด ( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ )

กัญชพร ผาสุก (2552) ศึกษาสุขภาวะในที่ทำงานตามทัศนคติของพนักงาน บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะในที่ทำงาน การรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมสุขภาวะในที่ทำงาน การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของสุขภาวะในที่ทำงาน การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะในที่ทำงาน และความสุขที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะในที่ทำงาน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะในที่ทำงานในระดับปานกลาง มีการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมสุขภาวะที่ทำงานมาก องค์ประกอบของความสุที่ทำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ความมีน้ำใจ กิจกรรมสุขภาวะในที่ทำงานที่มีการเข้าร่วมมากที่สุดคือ การส่งเสริมการออมเงิน กิจกรรมสุขภาวะในที่ทำงานที่เข้าร่วมแล้วมีความสุขมากที่สุด คือ กิจกรรมทางศาสนาส่งเสริมศีลธรรม การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยส่วนบุคคลกับสุขภาวะในที่ทำงานด้านต่าง ๆ พบว่า เพศ มีผลต่อการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของสุขภาวะในที่ทำงานแต่ไม่มีผลต่อสุขภาวะในที่ทำงานด้านอื่น ๆ อายุมีผลต่อสุขภาวะในที่ทำงาน ทั้ง 5 ด้าน สถานภาพและการศึกษา มีผลต่อการทำความเข้าใจ การรับรู้และการให้ความสำคัญกับสุขภาวะในที่ทำงาน ตำแหน่งงานมีผลต่อการให้ความสำคัญ การเข้าร่วมกิจกรรม ความสุขจากการเข้าร่วมกิจกรรม ภาระหนี้สิน มีผลต่อการรับรู้ การให้ความสำคัญและความสุขจากการเข้าร่วมกิจกรรม จำนวนผู้อยู่ในอุปการะ มีผลต่อการทำความเข้าใจ การรับรู้ การให้ความสำคัญ และการเข้าร่วมกิจกรรม

ครรชิต ทรรตนะวิเทศ (2555) ศึกษาความสุขในที่ทำงานโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสุขของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐมีน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาคเอกชน ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อระดับความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน คือ สิ่งสนับสนุนในองค์การ คุณลักษณะของงานอาชีพ และความเหมาะสมของบุคคลกับสภาพแวดล้อม ในส่วนของตัวแปรย่อย พบว่า ความภูมิใจ ความเชื่อถือ การยอมรับ ความสนุก เป้าหมายที่หลากหลาย ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเสมอภาค ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน มีอิทธิพลต่อระดับความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนเหมือนกัน ตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพล คือ อิสรภาพในการทำงาน

เจนรบ พลเดช, ภัคดี โพธิ์สิงห์, เสาวลักษณ์ โกศลกิตติธัมพร และสัญญา เคนมาภูมิ (2561) ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานของนักสืบสวนสอบสวน ในการปราบปรามการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของนักสืบสวน

สอบสวนในการปราบปรามการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต  
 ในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของนักสืบสวน  
 สอบสวนในการปราบปรามการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต  
 ในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม และเพื่อสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างความสุข  
 ในการทำงานของนักสืบสวนสอบสวนในการปราบปรามการทุจริต สำนักงานคณะกรรมการ  
 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสุข  
 ในการทำงานของนักสืบสวนสอบสวนในการปราบปรามการทุจริต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  
 และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ด้าน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของ  
 นักสืบสวนสอบสวนในการปราบปรามการทุจริต ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จ ในการทำงาน  
 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรักในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการ  
 ทำงานได้ร้อยละ 79.80 ( $R^2$  เท่ากับ 0.798) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รูปแบบและ  
 การยืนยันรูปแบบเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ของนักสืบสวนสอบสวนในการปราบปราม  
 การทุจริต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม  
 ที่เหมาะสมจะต้องมีการเสริมสร้างความรักในงาน โดยการสร้างความชำนาญ ในวิชาชีพ  
 และควรแยกงานตรวจสอบข้อเท็จจริง กับงานไต่สวนข้อเท็จจริงออกจากกันอย่างชัดเจน จะต้องมีการ  
 เสริมสร้างความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งควรมีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน  
 ป.ป.ท. และมีการอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จะต้องมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการ  
 ทำงานโดยมีที่ตั้งสำนักงานเป็นของตนเองอย่างแท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพและ  
 ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายประมาณ จะต้องมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน  
 โดยมีการจัดกิจกรรมสัจจกรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จะต้องมีการเสริมสร้างผู้นำองค์กร  
 โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรสร้างความใกล้ชิดกับบุคลากรในระดับปฏิบัติ และมีการกระจาย  
 อำนาจในการบริหารงานอย่างเป็นธรรม และจะต้องมีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน  
 โดยการจัดสรรค่าตอบแทนหรือเงินประจำตำแหน่งอย่างเท่าเทียม นำหลักคุณธรรมมาใช้  
 ในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนระดับ อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุข  
 ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อดัชนีความสุข  
 ในการทำงานของบุคลากร สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า  
 ความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 5 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัย



ที่ส่งผลมากที่สุดไปยังปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงานและด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ฉานิกา วงษ์สุรีย์รัตน์ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความสุขในการทำงาน โดยมีความเพลินเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานประจำของบริษัทวิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 180 คนผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความเพลินโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความสุขในการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ยกเว้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านผลตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรมซึ่งไม่พบความสัมพันธ์ใด ๆ กับความสุขในการทำงาน ความเพลินโดยรวมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความเพลินมิติการละทิ้งอัตตาไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความเพลินโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความเพลินมิติการละทิ้งอัตตาไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความเพลินไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความสุขในการทำงาน ความเพลินและคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการทำงานได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R เท่ากับ .722 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 52.1 ความเพลินและคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถเข้าสมการทำนายในรูปคะแนนดิบคือความสุขในการทำงาน =  $0.225 + 0.872$  (ความเพลิน) +  $0.216$  (คุณภาพชีวิตการทำงาน) และมีสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐานคือ Z ความสุขในการทำงาน =  $0.616$  (Z ความเพลิน) +  $0.191$  (Z คุณภาพชีวิตการทำงาน)

มาลี เกื้อนพกุล, อรอนงค์ ทวนพรมราช และอภิญา เพียรพิจารณ์ (2552) ศึกษา ระดับความสุข ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน และปัจจัยที่สามารถทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพฯ ผลการศึกษาค้นคว้า ระดับความสุขของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพฯ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ( $p < .01$ ), รายได้ ( $P < 05$ ) และประสบการณ์ในการทำงาน ( $p < .05$ ) ปัจจัยในครอบครัว ได้แก่ สัมพันธภาพในครอบครัว และปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ขวัญ/ และกำลังใจในการทำงาน และ

สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .01 ส่วนปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่สามารถทำนายความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครุฑตามลำดับ ได้แก่ ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานสัมพันธภาพในครอบครัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว สามารถทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครุฑได้ร้อยละ 54.6 ( $r^2 = .546$ ) สมการทำนายความสุขของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครุฑได้คือ ความสุขในการทำงาน ( $54.60$ ) =  $.291$  (ลักษณะของงาน) +  $.233$  (การได้รับการยอมรับนับถือ) +  $.222$  (สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน) +  $.223$  (สัมพันธภาพในครอบครัว) +  $.162$  (สภาพแวดล้อมในการทำงาน) +  $.163$  (ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว)

รวมศิริ เมนะโพธิ์ (2550) ศึกษาเครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะออกแบบเครื่องมือที่สามารถวัดการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กรได้ โดยเครื่องมือดังกล่าวจะสามารถที่จะบอกระดับความสุขและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละมิติ ซึ่งจากการศึกษามิติที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานนี้มีทั้งหมด 5 มิติด้วยกัน คือ มิติทางด้านผู้นำ มิติทางด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน มิติทางด้านงาน มิติทางด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และมิติทางด้านค่านิยมขององค์กร

วีรญา ศิริจรรยาพงษ์ (2556) ศึกษาความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพให้หอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลรามาริบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 134.1) และรายด้านพบว่าด้านการเป็นที่ยอมรับมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 35.8) รองลงมาคือด้านการติดต่อสัมพันธ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 34.0) ด้านความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 32.4) และด้านความรักในงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.9) นอกจากนี้ยังพบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 66.7) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศจริยธรรมในงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 106.5) ในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรสระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและบรรยากาศจริยธรรมในงาน มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน ( $p < 0.001$ ) ปัจจัยที่ร่วมทำนายความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ บรรยากาศจริยธรรมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 58.2 ( $R^2 = 0.582$ )

ศิริเชษฐ์ สังขะมาน (2555) ศึกษาองค์การต้นแบบคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ จำนวน 11 หน่วยงาน พบว่า สิ่งที่น่าไปสู่การดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กรมี 16 ประเด็น คือ มีอิสระที่จะตัดสินใจและเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) มีความหลากหลาย ไม่จำเจ ซ้ำซาก ของงาน คนและสถานที่ (Variety) มีการเรียนรู้ คิด และวิเคราะห์ (Learn) ได้สังคม ได้เพื่อน ได้สัมผัสผู้คน (Social) มีรายได้พอเพียงกับสภาพเศรษฐกิจ (Economic) ได้แสดงออกถึงความเชื่อ หรือสิ่งที่ยึดถือ (Spiritual) ได้ใช้ความสามารถ สิ่งทีเรียนมา สิ่งทีรู้ (Using abilities) ได้เป็นส่วนสำคัญ มีส่วนร่วม (Participation) ได้ทำสิ่งทีมีความท้าทาย เกิดแรงกระตุ้น ตื่นเต้น (Excitement) มีอำนาจควบคุมและอิทธิพลต่อผู้อื่น (Authority) มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Advancement) ได้ช่วยเหลือเผื่อแผ่ ห่วงใยคนอื่น (Altruism) ได้ทำงานในสถานที่ทีไปมาสะดวก สภาพแวดล้อมดี (Comfort) ได้เป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาสิ่งใหม่ (Creativity) มีกิจกรรม เคลื่อนไหวร่างกาย (Physical) ได้ขยายความคิดนอกกรอบ (Commercial)

ศศิธร เหล่าแท้ง (2556) ศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ตามแนวทางการความสุข 8 ประการ ทีมีต่อความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจ ในการลาออกของพนักงานบริษัทกิการ์แมนส์ จำกัด นิคมอุตสาหกรรมราชบุรี พบว่า กิจกรรมสร้างสุขในองค์กรตามแนวทางการความสุข 8 ประการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความสุขในการทำงาน คือ กิจกรรม Happy body (สุขภาพดี) กิจกรรม Happy heart (น้ำใจงาม) กิจกรรม Happy relax (ผ่อนคลาย) กิจกรรม Happy brain (หาความรู้) กิจกรรม Happy soul (มีคุณธรรม) กิจกรรม Happy money (ใช้เงินเป็น) กิจกรรม Happy family (ครอบครัวทีดี) และกิจกรรม Happy society (สังคมดี) ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจในการลาออก และประสิทธิภาพการทำงานไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจในการลาออก

สมคิด ปิ่นทอง (2556) ศึกษารูปแบบการจัดการ การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทีทำให้พนักงาน กกท. มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข 2) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุขของพนักงาน กกท. และ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการ กกท. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยเทคนิคการวิจัยแบบผสม ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งอาศัยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ กกท. ควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ คือการใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์เส้นทางด้วยรูปแบบสมการเชิงโครงการจากพนักงานทั้งหมดทีทำงานอยู่ ในกรกีฬาแห่งประเทศไทย (ไม่รวมผู้ว่าการ ฯ) ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 1,231 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย

ร้อยละ 54.67 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.46สถานภาพโสด ร้อยละ 53.70 ประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 12 ปี ร้อยละ 25.67 หน้าที่รับผิดชอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับลูกจ้าง ร้อยละ 50.45 มีอายุเฉลี่ยที่ 36 ปีและมีรายได้เฉลี่ยที่ 32,532.32 บาท ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า อิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์กรแห่งความสุขการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้รับอิทธิพลมาจากการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแบบดังกล่าว มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 73 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข พบว่า ทุกปัจจัยมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านการสำนึกในหน้าที่ ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กทท. พบว่า ทุกปัจจัยมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข ปัจจัย ที่ส่งผลมากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัย พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข พบว่า ทุกปัจจัยมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุขปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการหาความรู้

Albano (2009 อ้างถึงใน สุรพงษ์ นิมเกิดผล, 2555) กล่าวถึงความสุขในสถานที่ทำงาน ซึ่งมาจากด้านจิตใจและแรงบันดาลใจของพนักงานประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) งานมีความหมาย 2) มีอิสระในการทำงาน 3) มีบรรทัดฐานและขอบเขตของพฤติกรรมในการทำงาน 4) ข้อมูลย้อนกลับ 5) ส่งเสริมและได้รับการสนับสนุน 6) มีความก้าวหน้าของพนักงานซึ่งสอดคล้อง

Lagerstrom (2005) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแบบองค์การสุขภาวะ (Healthy workplace) ดำเนินการศึกษากับลูกจ้างในหน่วยงานภาครัฐโดยให้รายงานถึงสิ่งที่ส่งผลต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-being) ของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า การควบคุมการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร โอกาสในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี การให้เกียรติซึ่งกันและกัน คือ องค์ประกอบขององค์การสุขภาวะ ส่วนสิ่งแวดล้อมทางกายภาพช่วยส่งเสริมองค์ประกอบดังกล่าว

Pryce-Jones and Lindsay (2014) ได้ตีพิมพ์ผลงานเรื่อง What happiness at work is and how to use it ลงในวารสาร Harvard business review โดยเสนอสิ่งที่จะทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานซึ่งประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่อยากทำ ความมั่นใจในแรงจูงใจของตนเอง การมีค่านิยมที่เหมาะสมกับตนเอง การมีพันธะสัญญาในงานในระยะยาว การมีความเชื่อมั่นในตนเอง

Richer and Vallerand (2002) ศึกษาในรูปแบบแรงจูงใจในการลาออกจากงาน พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกมีส่วนร่วม มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานและสามารถป้องกันความเหนื่อยล้าจากการทำงานได้ นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ในขณะที่ความเหนื่อยล้าจากการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงาน

Morrison (2004) ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบมิตรภาพในที่ทำงาน พบว่ามิตรภาพในที่ทำงานมีส่วนสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรและสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิตรภาพในที่ทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษากับบุคลากรในโรงพยาบาลไอเคแลนด์ จำนวน 124 คน พบว่ามิตรภาพในที่ทำงานเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและลดความตั้งใจลาออกจากงาน

Phathara-on, Mohmad, & Majid (2015) ศึกษาเกี่ยวกับความสุขในสถานที่ทำงาน โดยรวบรวมงานวิชาการของนักวิชาการต่าง ๆ จากนั้นจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในสถานที่ทำงาน โดยชี้ให้เห็นว่าความสุขในสถานที่ทำงาน (Happiness at the workplace) เกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สถานะการจ้างงาน (Employment status) รายได้ (Income) มิตรภาพ (Friendship) และกิจกรรมในการทำงาน (Work activities) ปัจจัยทั้งหมดจะมีผลต่อความสุขในสถานที่ทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่านิยมด้านวัฒนธรรม (Cultural values)

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ**

ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจศรา ประเสริฐสิน, จริยา ชื่นศิริมงคล และศิริพร ครูชกาศ (2558) ศึกษาปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ) โดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปองค์ความรู้ของการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) และปัจจัยที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐจะมีลักษณะเป็นองค์กรที่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงาน ในองค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงานขององค์กร และองค์กรมีสมรรถนะองค์กรที่ดี โดยมีปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุขขององค์กร ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรและมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สุรพงษ์ นิมเกิดผล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยข้อปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน 2) ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน 3) ปัจจัยข้อปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ 5) ปัจจัยด้านความสุขในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อัญมณี วัฒนรัตน์ (2556) ศึกษาภาวะผู้นำแบบพัฒนาการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานรายงานว่ามีภาวะผู้นำแบบพัฒนาแตกต่างกันมีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ แตกต่างกันอย่างเชื่อถือได้ทางสถิติ และมีความสุขในการทำงานแตกต่างกันอย่างชัดเจนด้วย คือ พนักงานที่รับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบพัฒนาระดับมาก มีความสุขในการทำงานมากกว่าและมีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่รับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบพัฒนาระดับน้อย ผลการศึกษาบ่งชี้ได้ว่าพนักงานที่มีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ในระดับมาก มีความสุขในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ ในระดับน้อยอย่างชัดเจน

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

Jody, Reynolds and Paul (2005) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบ พบว่าความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ มีความสามารถในการทำนายความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในองค์การที่มีการลดขนาดองค์กร (Downsizing) ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

Kumar, Bakhshi and Rani (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในวิทยาลัยทางการแพทย์จำนวน 128 คน ผลการศึกษาพบว่าความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Khanifar, Jandaghi, and Samereh (2010) ศึกษาโดยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพัน ในงานกับความยุติธรรมในองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในบริษัทน้ำมันแห่งชาติในประเทศอิหร่านจำนวน 391 คน ผลการศึกษาพบว่าความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555) ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและกิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของความสุขในการทำงาน คือ การมีงานดี องค์กรที่ดีมีสวัสดิการและความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ที่ดี ปัจจัยในการทำให้เกิดความสุข ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการและค่าตอบแทนและงาน วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน คือ ทำกิจกรรมที่ตนเองชื่นชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถงาน มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย สร้างมิตรภาพที่ดี มองโลกในแง่ดีและมุ่งสู่เป้าหมาย

สุรมงคล นิ้มจิตต์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในคณะบริหารธุรกิจ มทร. ธัญบุรี ได้แก่การมีความคิดเชิงบวก การมีโครงสร้างคณะที่ชัดเจน การมีความสัมพันธ์อันดีในสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อัศรสรา สถาพรวงษา (2551) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากครอบครัวบรรยาการศาสตร์จริยธรรมในงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 315 คน ผลการวิจัยพบว่าความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับมาก โดยที่บรรยาการศาสตร์จริยธรรมในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการสนับสนุนจากครอบครัวโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความสุขในการทำงาน

อัจฉริช อุยยะพัฒน์ (2551) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานบรรยาการศาสตร์จริยธรรมในการทำงานกับความสุขในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤตโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤตจำนวน 325 คน ผลการวิจัยพบว่าความสุขในการทำงานของพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤตอยู่ในระดับสูง ซึ่งลักษณะงานบรรยาการศาสตร์จริยธรรมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน ส่วนตัวแปร

ที่ร่วมพยากรณ์ความสุขในการทำงานคือกฎระเบียบข้อบังคับ หลักจริยธรรมส่วนบุคคล ผลป้อนกลับของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของงาน และการยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

Cullen, Parboteeah and Victor (2003) ศึกษาบรรยากาศเชิงจริยธรรม โดยมีสมมติฐานว่าบรรยากาศเชิงจริยธรรมด้านความเมตตา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่บรรยากาศเชิงจริยธรรมด้านการยึดตัวตน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษานับสนุนสมมติฐานดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่าบรรยากาศเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญงาน (Professor) แต่บรรยากาศเชิงจริยธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มบุคลากรที่ไม่มีความชำนาญงาน (Nonprofessor)

DeConinck (2010) วัดบรรยากาศเชิงจริยธรรมของบุคลากรทางการตลาดและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเชิงจริยธรรมกับความเครียดในบทบาท ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานและการลาออกจากงาน ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศเชิงจริยธรรมของบุคลากรทางการตลาดมีองค์ประกอบหลายด้าน และมีผลต่อทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเชิงจริยธรรม ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและการลาออกจากงาน

Yener, Yaldiran, and Ergun (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเชิงจริยธรรมกับความผูกพันต่องาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งตั้งอยู่ในเมือง Bursa ประเทศตุรกี จำนวน 199 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบวัดความผูกพันต่องานของ Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker's คือ Utrecht Engagement Scale (UWES) และแบบวัดบรรยากาศเชิงจริยธรรมของ Victor and Cullen (1988) ผลการศึกษา พบว่าความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศเชิงจริยธรรมอย่างมีนัยสำคัญ

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสุขภาพ**

ชิเกรุ ยามาโตะ (2554) ศึกษาผลกระทบของโครงการองค์กรแห่งความสุขในบริษัท ไลออน คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เอนโอเคพีรีซิชั่น คอมโพเนน (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมผ่อนคลาย (Happy relax) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทั้ง 2 บริษัท ในขณะที่กิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมีสุขภาพดี (Happy body) มีผลต่อบริษัท เอนโอเค ๔ เป็นสำคัญมากกว่า สำหรับตัวแปรด้านอายุของพนักงาน อัตราเงินเดือน



และอายุงาน มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญอย่างจำกัด แต่สามารถสรุปได้ว่าการที่บริษัทไม่ว่าจะมีวัฒนธรรมการบริหารที่แตกต่างกัน มีอายุการจัดตั้งที่ต่างกัน มีที่มาจากแหล่งทุนในประเทศ-ต่างประเทศ การผลิตสินค้าที่แตกต่างกัน ฯลฯ หากนำโครงการสร้างสุขภาวะในองค์กรมาปฏิบัติ แม้เพียงบางกิจกรรมก็อาจสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและลดแรงกดดันจากการที่มีอัตราการขาดงานของพนักงานลงได้ การศึกษามีการนำเสนอผลเปรียบเทียบกับการศึกษาอื่น ๆ และพบว่าโดยทั่วไปมีผลสรุปที่ไม่แตกต่างกัน

สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์:

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งานผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในการทำงาน และมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนความสุขอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งเรียงปัจจัยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงาน ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขจากการได้ทำงานที่ตนเองรัก งานมีความอิสระและมีเอกลักษณ์ของงาน กฎระเบียบและเวลางานที่ยืดหยุ่น การได้ลาพักผ่อนติดต่อกัน การได้รับคำชมเชยและการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสุขในการทำงาน ในขณะที่ การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และปริมาณงาน ยังมีในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น

Karl and Peluchette (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติด้านความสนุกในการทำงาน ความเหน็ดเหนื่อยทางอารมณ์ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ให้บริการด้านสุขภาพผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความเหน็ดเหนื่อยทางอารมณ์สูง จะมีความพึงพอใจในการทำงานลดน้อยลง และการที่พนักงานมีความสนุกในการทำงาน จะช่วยลดผลกระทบของความเหน็ดเหนื่อยทางอารมณ์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการดำเนินชีวิต

ชลธิฐา พรหมประเสริฐ (2554) ศึกษาสัมพันธภาพในครอบครัวกับความสุขในการทำงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานรองผู้ว่าการเชื้อเพลิงและสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานมีความสุขในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานมีสัมพันธภาพในครอบครัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส

โรคประจำตัว และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความสุขในการทำงานไม่แตกต่างกัน สัมพันธภาพในครอบครัวโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสัมพันธภาพในครอบครัวด้านการใช้เวลาในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกในครอบครัวและด้านการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของสมาชิกในครอบครัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 13.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยได้สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ สัมพันธภาพในครอบครัว = 0.238 (สัมพันธภาพด้านการใช้เวลาในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว) + 0.194 (สัมพันธภาพด้านการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของสมาชิกในครอบครัว)

บัณฑิตา คำโฮม (2554) ศึกษาวิจัยระดับความสุขในการทำงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงาน ( $p\text{-value} < 0.01$ ) ได้แก่ อายุ ลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือขวัญ/ กำลังใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ ส่วนเพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน โรคประจำตัว ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สัมพันธภาพในครอบครัวและนโยบายและการบริหารงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถร่วมทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือสภาพแวดล้อมในการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ โดยสามารถร่วมทำนายความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ได้ ดังนี้

$$\text{ดัชนีความสุขในการทำงาน} = 11.88 + 1.516 (x_1) + 0.733 (x_2) + 0.751 (x_3)$$

สพลกิตต์ สังข์ทิพย์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: ประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความสุขเท่ากับ 279 โดยมีคะแนนเฉลี่ยของความสุขทางกายและมีความสุขทางใจเท่ากับ 287 และ 271 ตามลำดับ 2) ระดับความสุขในการทำงานของครูจำแนกตามระดับชั้นที่สอน พบว่า ครูที่สอนในระดับชั้นประถมศึกษาและระดับชั้นมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยทั้งหมด 12 ปัจจัย ได้แก่ ระดับการศึกษา สถานภาพ

สมรส รายได้ต่อเดือน การรับรู้คุณค่าในตนเอง การใช้ชีวิตแบบพอเพียง ความสัมพันธ์  
ในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับนักเรียน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน  
ลักษณะงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสุขในการทำงาน  
ของคุณ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในครอบครัว รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับนักเรียน 4) โมเดล  
เชิงสาเหตุความสุขในการทำงานของคุณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
มีความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างครูที่สอนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา  
โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 256.03;  $p = 0.81$  ท็องศาอิสระเท่ากับ 277 ค่า GFI เท่ากับ 0.98  
และค่า RFI เท่ากับ 0.97

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การสังเคราะห์ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาลลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครทั้ง 29 แห่ง ทั่วประเทศ จำนวน 24,744 คน (ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามของเทศบาลนคร) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของยามานะ โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95 % (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2557)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	=	จำนวนตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากรที่ศึกษา
	e	=	ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด

เมื่อแทนค่าในสูตรดังกล่าวจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 394 คน และเมื่อพิจารณาการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางการวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรของ Tabachnick and Fidell (2007) ที่เสนอแนะว่าการวิเคราะห์หลายตัวแปร จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 300 ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 394 คน จึงมีความเหมาะสม

สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 24,744 คน ประกอบด้วยพนักงานเทศบาล จำนวน 5,591 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 1,823 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 17,330 คน

2. เนื่องจากจำนวนประชากรแต่ละกลุ่มมีจำนวนแตกต่างกัน เพื่อให้การสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากรมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสุ่มจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 394 คน ดังนี้

2.1 กลุ่มพนักงานเทศบาล กำหนดสัดส่วนร้อยละ 50 จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 197 คน

2.2 กลุ่มลูกจ้างประจำ กำหนดสัดส่วนร้อยละ 25 จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 98 คน

2.3 กลุ่มพนักงานจ้าง กำหนดสัดส่วนร้อยละ 25 จะได้กลุ่มตัวอย่าง 99 คน

3. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มให้ได้สัดส่วนกัน โดยใช้สูตร (เชอร์วีนินยี, 2553)

$$N \quad = \quad n_i = \frac{N_i}{N} \times \text{ประชากรของแต่ละกลุ่ม}$$

$n_i$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

$N_i$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในข้อ 2

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมดของแต่ละกลุ่ม

จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากเทศบาลนครแต่ละแห่งปรากฏผลตามภาคผนวก ก

4. หาค่าช่วงสุ่ม (Sampling interval หรือ  $k$ ) โดยใช้สูตร  $k = N/n$  ทั้งนี้  $N$  คือ จำนวนประชากร และ  $n$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2557) จะได้ค่าช่วงสุ่มสำหรับสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่างเช่น พนักงานเทศบาลของเทศบาลนครขอนแก่นมี 281 คน ต้องการกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานเทศบาลจำนวน 10 คน เมื่อนำมาเข้าสู่สูตรจะได้  $k = 281/10 = 28.1$  หมายความว่าพนักงานเทศบาลในเทศบาลขอนแก่นทุก ๆ 28 คน ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจนครบ 10 คน จำนวนลูกจ้างประจำของเทศบาลนครขอนแก่น คือ 21 คน ต้องการกลุ่มตัวอย่างจากลูกจ้างประจำ 1 คน ค่าช่วงสุ่มของลูกจ้างประจำในเทศบาลนครขอนแก่น  $k = 21/1 = 21$  หมายความว่าลูกจ้างประจำในเทศบาลขอนแก่นคนที่ 21 ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนพนักงานจ้างในเทศบาลนครขอนแก่นมี 984 คน ต้องการกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานจ้าง 6 คน ค่าช่วงสุ่มของพนักงานจ้างในเทศบาลนครขอนแก่น  $k = 984/6 = 164$  หมายความว่าลูกจ้างประจำในเทศบาลขอนแก่นทุก ๆ 164 คน ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง จนครบ 6 คน ทั้งนี้ค่าช่วงสุ่มของประชากรแต่ละกลุ่มในแต่ละเทศบาลนครจะมีค่าไม่เท่ากัน เมื่อได้ค่าช่วงสุ่มแล้วจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานทางวิชาการ และดำเนินการตรวจสอบความแม่นยำ (Validity) และความเที่ยง (Reliability) การสร้างเครื่องมือในการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างมาตรวัดระดับความสุขในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรม Fisher (2010) เสนอให้วัดความสุขในการทำงานโดยวัดสิ่งที่เชื่อมโยงถึงความรู้สึกด้านบวกที่มีต่อการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความทุ่มเทในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน ความสิ้นไหวและแรงจูงใจภายใน และอารมณ์ขณะทำงาน แต่เมื่อพิจารณาแล้วความรู้สึกด้านบวกที่มีต่อการทำงานบางด้านมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในการศึกษาครั้งนี้จึงเลือกวัดความรู้สึกด้านบวกที่มีต่อการทำงานที่มีความโดดเด่นและเหมาะสมกับบริบทเทศบาลนคร ดังนั้น จึงวัดระดับความสุขในการทำงานโดยวัดจากความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งนี้ ข้อคำถามสำหรับวัดความพึงพอใจในการทำงานพัฒนาจากข้อคำถามจากแบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) แบบสั้น ของ Weiss, Dawis, England และ Lofquist จำนวน 12 ข้อ ข้อคำถามสำหรับวัดความผูกพันต่อองค์กรพัฒนาจากข้อคำถามจากแบบวัดของ Meyer และ Allen จำนวน 8 ข้อ ส่วนข้อคำถามสำหรับวัดความยึดมั่นผูกพันในงานพัฒนาจากข้อคำถามจากแบบวัด Utrecht work enthusiasm scale (UWES) ของ Schaufeli, Salanova, Gonzalez-roma และ Bakker จำนวน 7 ข้อ รวมข้อคำถามวัดระดับความสุขในการทำงานทั้งสิ้น 55 ข้อ

2. การสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน จากกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการเสริมสร้างความสุขในการทำงานมี 5 มิติ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างสุขภาพ และการสนับสนุนการดำเนินชีวิตจำนวนข้อคำถาม 35 ข้อรวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมดเท่ากับ 62 ข้อ

### 3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การตรวจสอบความแม่นยำ (Validity) ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามทั้งหมดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความแม่นยำด้านเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-objective congruence index: IOC) จากนั้นนำผลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC จากสูตร (วิลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2556)

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

R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ แสงเงิน อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ดร.สีบวงส์ กาทังค์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. ดร.บุญสม หรรษาศิริพจน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานกวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐศรินทร์ วังกานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
5. ดร.วิศัลย์ โฆษิตานนท์ อดีตนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์

3.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครหาดใหญ่ จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธี Cronbach' s alpha ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 จึงสรุปได้ว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความ 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาที่ทำงานกับองค์การ

**ส่วนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากแบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) แบบสั้น จำนวน 12 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

พึงพอใจมากที่สุด	คะแนน	5	คะแนน
พึงพอใจมาก	คะแนน	4	คะแนน
พึงพอใจปานกลาง	คะแนน	3	คะแนน
พึงพอใจน้อย	คะแนน	2	คะแนน
พึงพอใจน้อยที่สุด	คะแนน	1	คะแนน

**ส่วนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดของของ Meyer และ Allen จำนวน 8 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	คะแนน	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	คะแนน	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	คะแนน	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คะแนน	1	คะแนน

ในกรณีที่เป็นคำถามเชิงลบ เกณฑ์การให้คะแนนจะเป็นดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน	1	คะแนน
เห็นด้วยมาก	คะแนน	2	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	คะแนน	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	คะแนน	4	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คะแนน	5	คะแนน

**ส่วนที่ 4** ข้อคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัด Utrecht work enthusiasm scale (UWES) จำนวน 7 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

เป็นประจำ	คะแนน	5	คะแนน
บ่อยครั้ง	คะแนน	4	คะแนน
บางครั้ง	คะแนน	3	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	คะแนน	2	คะแนน
ไม่เคยเลย	คะแนน	1	คะแนน

**ส่วนที่ 5** ข้อคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน จำนวน 35 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	คะแนน	4	คะแนน



เห็นด้วยปานกลาง	คะแนน	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	คะแนน	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คะแนน	1	คะแนน

### ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะสำหรับเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยมีการรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ (Mail survey) โดยผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากวิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องจากนั้นติดต่อไปยังเทศบาลนครพร้อมทั้งส่งแบบสอบถามพร้อมซองเปล่าติดแสตมป์ไปทางไปรษณีย์ เพื่อส่งคืนแบบสอบถามที่ตอบคำถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferencial statistics) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อทราบลักษณะของตัวอย่างที่ศึกษา วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานบรรยายได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency)

2. การวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) การแปลผลข้อมูลใช้คะแนนเฉลี่ยเป็นเกณฑ์โดยกำหนดค่าคะแนนเฉลี่ยจากสูตร ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัย} / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= .80
 \end{aligned}$$

เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมายมีรายละเอียดดังนี้

1. เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมายระดับความพึงพอใจในการทำงาน คือ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00      พึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	พึงพอใจมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	พึงพอใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	พึงพอใจน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	พึงพอใจน้อยที่สุด

2. เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมายระดับความผูกพันต่อองค์กร ในกรณีที่เป็นข้อคำถามเชิงบวก คือ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	ผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	ผูกพันต่อองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	ผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	ผูกพันต่อองค์กรน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	ผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

3. เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมายระดับความผูกพันต่อองค์กร ในกรณีที่เป็นข้อคำถามเชิงลบ คือ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	ผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	ผูกพันต่อองค์กรน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	ผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	ผูกพันต่อองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	ผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

4. เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมายระดับความยึดมั่นผูกพันต่องาน คือ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	ผูกพันต่องานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	ผูกพันต่องานมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	ผูกพันต่องานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	ผูกพันต่องานน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	ผูกพันต่องานน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างสุขภาพและการสนับสนุนการดำเนินชีวิต วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) การแปลผลข้อมูลใช้คะแนนเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	น้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบที่ได้มานั้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

6. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling analysis: SEM) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล และทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS (Analysis of moment structure: Student version) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling analysis: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่รวมเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรไว้ด้วยกัน และวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นและการวิเคราะห์ปัจจัย จุดแข็งของตัวแบบสมการโครงสร้าง คือ สามารถสร้างตัวแปรแฝง (Latent variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง โดยการประมาณค่าจากตัวแบบด้วยตัวแปรเชิงสังเกตได้ (Observed variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ และยังสามารถหาความเที่ยงของตัวแปรเชิงสังเกตที่วัดตัวแปรแฝงในตัวแบบด้วย นอกจากนี้ยังสามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง การที่ตัวแบบสมการโครงสร้างเป็นการบูรณาการของการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นและการวิเคราะห์ปัจจัยเข้าด้วยกัน การวิเคราะห์สมการโครงสร้างจึงมีข้อได้เปรียบ ดังนี้ 1) ตัวแบบการวิเคราะห์เป็นแบบเดียวกับตัวแบบการวิจัย ทำให้สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วยการวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว 2) วิเคราะห์ตัวแบบที่มีตัวแปรแฝงและทอมความคลาดเคลื่อน โดยสามารถกำหนดให้การวัดตัวแปรเชิงสังเกตมีความคลาดเคลื่อนได้ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบบเดิม 3) ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ 4) ทดสอบความตรงของตัวแบบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และ 5) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแบบเมื่อกลุ่มตัวอย่างเปลี่ยนแปลงได้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552)

ตัวแบบสมการโครงสร้างมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557)

1. โมเดลการวัด (Measurement model) เป็นโมเดลที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent variables) และตัวแปรเชิงสังเกตได้ (Observed variables) โดยผู้วิจัยต้องการยืนยันว่าตัวแปรเชิงสังเกตได้สามารถเป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงได้หรือไม่ การวิเคราะห์โมเดลการวัดใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

2. สมการเชิงโครงสร้าง (Structural model) เป็นตัวแบบเชิงสาเหตุ ซึ่งอธิบายอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล โดยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย

## การวิเคราะห์ตัวแบบด้วยโปรแกรม AMOS

### คุณลักษณะของโปรแกรม AMOS

โปรแกรม AMOS (Analysis of moment structures) พัฒนาขึ้นโดย James Arbuckle ใน ค.ศ.1994 โดยพัฒนาเพิ่มเข้ามาในโปรแกรม SPSS เป็นโปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้างแปรผันร่วม (Covariance structure model) นอกจากนี้ยังอาจใช้ในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น (Linear regression analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) (Kline, 1998 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2553)

โปรแกรม AMOS สามารถอ่านและนำข้อมูลเข้ามาวิเคราะห์ได้ทั้งจากฐานข้อมูล Microsoft excel microsoft access และ SPSS อีกทั้งยังสามารถทำงานได้ทั้งในรูปแบบของกราฟิก (AMOS graphics) และตัวอักษร ข้อความหรือตารางรายงานผล (AMOS text output) ผู้ใช้สามารถเขียนตัวแบบการวิเคราะห์โมเดลบนหน้าจอตามจำนวนตัวแปรที่จะทำการวิเคราะห์ จากนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์ โปรแกรม AMOS จะเสนอผลการวิเคราะห์ทั้งในรูปแบบของกราฟิกหรือโมเดล พร้อมกับแสดงค่าสถิติกำกับไว้ทุกจุด ในขณะที่เดียวกันโปรแกรมก็จะทำการเสนอผลการวิเคราะห์ที่เป็นข้อความในรูปแบบของตารางรายงานผลนอกจากนี้ โปรแกรม AMOS ยังมีเครื่องมือ (Tools) จำนวนมากที่สนับสนุนการใช้งานทั้งชุดเครื่องมือสำหรับเขียนแบบ ที่สามารถเขียนกรอบสี่เหลี่ยมสำหรับตัวแปรสังเกตได้ วงกลมสำหรับตัวแปรแฝงและความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement error) เครื่องหมายลูกศรทางเดียวแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุหรือผลกระทบเชิงเหตุ (Causal effect) และเครื่องหมายลูกศรสองทางแสดงความสัมพันธ์สองทาง (Association) ผู้ใช้สามารถปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายแผนภาพได้ตามความเหมาะสม จากนั้นจึง

ใส่ตัวแปรแต่ละตัวที่จะทำการวิเคราะห์ในตำแหน่งต่างของแผนภาพตามทฤษฎีที่ผู้วิเคราะห์ได้ ทบทวนวรรณกรรมไว้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555; พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2553)

โปรแกรม AMOS ยังมีจุดเด่น คือ การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS จะมีข้อจำกัด ในเรื่องข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่าการวิเคราะห์แบบเดิม ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากกว่า ดังเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิมมีข้อตกลงว่า ตัวแปรสังเกตได้ไม่มีความคาดเคลื่อน ซึ่งไม่สอดคล้อง กับข้อมูลส่วนใหญ่ที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงนี้ แต่การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS ยอมให้ตัวแปร สังเกตได้มีความคาดเคลื่อน และความคาดเคลื่อนดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์กันได้ เป็นต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552)

### การประเมินความสอดคล้องของตัวแบบ (Evaluating the data-model fit)

การศึกษาเพื่อพัฒนาตัวแบบต้องมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนระหว่าง ตัวแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือที่นิยมเรียกกันว่า Model fit ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรม AMOS สถิติที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ (ยุทธ ไทยวรรณ, 2556; กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557; Ullman, 2001)

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) เป็นสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนของโมเดลที่ที่คาดไว้ ค่าไค-สแควร์ เป็นผลคูณระหว่างองศาอิสระกับฟังก์ชัน ความกลมกลืน ถ้าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือใกล้ศูนย์ แสดงว่าเกิดความกลมกลืน ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวแบบที่ผู้วิจัยคาดไว้ ดังนั้น ค่าไค-สแควร์ จึงต้องมีค่าใกล้ 0 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า  $p > .05$ ) อย่างไรก็ตาม ค่าไค-สแควร์มีความอ่อนไหวต่อขนาด กลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ หากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ (มากกว่า 250 ) ค่าไค-สแควร์ จะสูง และมีโอกาสปฏิเสธสมมติฐาน ดังนั้น จึงควรพิจารณาค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) ควบคู่ ไปด้วย โดยค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) ควรมีค่าน้อยกว่า 2

2. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่าง ระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องระหว่างตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนี GFI มีค่าระหว่าง 0-1 ในการพิจารณาความสอดคล้องดัชนี GFI จะต้องมีค่ามากกว่า .90 และถ้าดัชนี GFI มีค่าใกล้ 1 มากเท่าไรแสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2552)

3. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เป็นค่า ที่ได้จากการนำ GFI มาปรับค่าด้วยค่าองศาอิสระและจำนวนพารามิเตอร์ของโมเดล AGFI

มีค่าระหว่าง 0-1 การพิจารณาความสอดคล้องจะพิจารณาค่า AGFI โดยค่า AGFI  $\geq .90$  แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2004 อ้างถึงใน กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

4. ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) เป็นค่าดัชนีที่ได้จากการเปรียบเทียบฟังก์ชันความสอดคล้องของตัวแบบสมมติฐานกับฟังก์ชันความสอดคล้องของตัวแบบที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ดัชนี CFI มีค่าระหว่าง 0-1 ในการพิจารณาความสอดคล้องดัชนี CFI จะต้องมีความมากกว่า .90 และถ้าดัชนี CFI มีค่าใกล้ 1 มากเท่าไรแสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2552)

5. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) เป็นค่าดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดย Steiger และ Lind ในปี ค.ศ. 1980 ค่าดัชนีดังกล่าวใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าไม่เป็น 0 แต่นำค่าองศาอิสระมาปรับแก้โดยมีสูตรคำนวณว่า  $RMSEA = (F0/ df)^{1/2}$  เมื่อ F0 คือ Population discrepancy function value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืน เมื่อตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ F0 จะมีค่าเป็น 0 เช่นเดียวกับ RMSEA ก็จะมีค่าเป็น 0 เช่นกัน ในกรณีที่ RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ค่าดัชนี RMSEA มีค่าระหว่าง .05-.08 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ หากค่าดัชนี RMSEA มีค่าระหว่าง .08-.10 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับค่าดัชนี RMSEA ที่มีค่าสูงกว่า .10 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับไม่ค่อยดีเช่นกัน (พิสิษฐ จอมบุญเรือง, 2553)

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าสถิติและเกณฑ์การวัดความสอดคล้องของตัวแบบ

ค่าสถิติ	เกณฑ์การวัดความสอดคล้องของตัวแบบ
ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ )	น้อยกว่า 2
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: $\chi^2$ )	$p > .05$
ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง: GFI	$> 0.90$ เข้าใกล้ 1 ยิ่งดี
ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว: AGFI	$> 0.90$ เข้าใกล้ 1 ยิ่งดี

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

ค่าสถิติ	เกณฑ์การวัดความสอดคล้องของตัวแบบ
ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ: CFI	> 0.90 เข้าใกล้ 1 ยิ่งดี
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการ	< 0.05 สอดคล้องดี
ประมาณค่าความคลาดเคลื่อน: RMSEA	0.05-0.08 สอดคล้องพอใช้ 0.08-0.10 สอดคล้องไม่ค่อยดี > 0.10 สอดคล้องไม่ดี

**การปรับตัวแบบ (Model modification)**

เมื่อได้ดำเนินการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว พบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการกำหนดเส้นทางความสัมพันธ์ในตัวแบบไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในกรณีเช่นนี้สามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยการปรับพารามิเตอร์ในตัวแบบ ผู้วิจัยควรพิจารณาค่าพารามิเตอร์จาก Out tab ของโปรแกรม จากนั้นจึงใช้ดุลพินิจในการตัดค่าพารามิเตอร์ที่มีค่าต่ำออก แล้วเพิ่มค่าพารามิเตอร์อื่นที่มีค่าสูงเข้าไปแล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ พร้อมกับสังเกตค่าความสอดคล้องกลมกลืนที่ได้รับจากการวิเคราะห์หลังปรับปรุงตัวแบบ การปรับค่าพารามิเตอร์นั้น ผู้วิจัยต้องปรับค่าพารามิเตอร์อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้น ๆ ได้ชัดเจน (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2552)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลตามเงื่อนไขวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร
3. ผลการวิเคราะห์ความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน
4. ผลการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากร

ในเทศบาลนคร

5. ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของตัวแปรแฝง (Latent variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ความหมายของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง (Latent variables)		ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)	
ตัวแปร	ความหมาย	ตัวแปร	ความหมาย
leader_f	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	le_a	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
		le_b	การสร้างแรงบันดาลใจ
		le_c	การกระตุ้นทางปัญญา
		le_d	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
hr_f	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	hr_a	แนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง
		hr_b	การพัฒนาและการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มี ความยุติธรรม



ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง (Latent variables)		ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)	
ตัวแปร	ความหมาย	ตัวแปร	ความหมาย
place_f	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	pl_a	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกายภาพ
		pl_b	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
health_f	การเสริมสร้างสุขภาพ	he_a	การเสริมสร้างสุขภาพกาย
		he_b	การเสริมสร้างสุขภาพจิต
life_f	การสนับสนุนการดำเนินชีวิต	li_a	การส่งเสริมด้านการเงิน
		li_b	การสนับสนุนการสร้าง ความสัมพันธ์ในครอบครัว
happy_f	ความสุขในการทำงาน	sat	ความพึงพอใจในการทำงาน
		oc	ความผูกพันต่อองค์กร
		we	ความยึดมั่นผูกพันในงาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครทั้ง 29 แห่ง จำนวน 394 คนซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประเภทตำแหน่งและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนคร ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	123	31.21
หญิง	271	68.79
รวม	394	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	66	16.75
อายุ 30-39 ปี	151	38.32
อายุ 40-49 ปี	105	26.64
อายุ 50 ปีขึ้นไป	72	18.29
รวม	394	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	20.30
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	239	59.89
ปริญญาโท	73	18.52
ปริญญาเอก	2	0.50
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	394	100.00
4. สำนัก/ กอง		
สำนักปลัดเทศบาล	97	24.61
สำนักการช่าง	48	12.18
สำนักการคลัง	45	11.42
สำนักการสาธารณสุข	46	11.67
สำนักการศึกษา	56	14.21
กองสวัสดิการสังคม	26	6.59
สำนัก/ กองวิชาการและแผนงาน	61	15.48

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยตรวจสอบภายใน	15	3.84
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	394	100.00
5. ประเภทตำแหน่งงาน		
อำนาจการท้องถิ่นระดับต้น	16	4.06
อำนาจการท้องถิ่นระดับกลาง	18	4.56
วิชาการระดับปฏิบัติการ	24	6.09
วิชาการระดับชำนาญการ	61	15.48
วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ	17	4.31
ทั่วไประดับปฏิบัติงาน	19	4.82
ทั่วไประดับชำนาญงาน	32	8.12
ทั่วไประดับอาวุโส	10	2.53
ลูกจ้างประจำ	98	24.87
พนักงานจ้าง	99	25.16
รวม	394	100.00
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับเทศบาลนคร		
0-5 ปี	138	35.05
6-10 ปี	104	26.39
11 ปีขึ้นไป	152	38.50
รวม	394	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-39 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เทศบาลนคร 11 ปีขึ้นไป

## ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลตามเงื่อนไขวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปร ขึ้นไป (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2551) โดยเงื่อนไขสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร คือ ข้อมูลต้องมีการแจกแจงปกติ (Normal distribution) ผู้วิจัยจึงตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล โดยพิจารณาจากค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ผลการตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล

ตัวแปร	Min	Max	$\bar{X}$	SD	Skew	Kurt
leader_f	1.00	5.00	3.82	0.74	-0.62	0.56
le_a	1.00	5.00	3.90	0.80	-0.62	0.38
le_b	1.00	5.00	3.83	0.77	-0.57	0.41
le_c	1.00	5.00	3.82	0.84	-0.65	0.48
le_d	1.00	5.00	3.71	0.86	-0.63	0.45
hr_f	1.16	5.00	3.51	0.74	-0.42	0.19
hr_a	1.33	5.00	3.59	0.73	-0.42	0.13
hr_b	1.00	5.00	3.43	0.83	-0.49	0.12
place_f	1.00	5.00	4.11	0.65	-1.15	2.55
pl_a	1.00	5.00	4.12	0.81	-1.27	2.26
pl_b	1.00	5.00	4.11	0.70	-1.03	1.81
health_f	1.00	5.00	3.32	0.86	-0.26	-0.34
he_a	1.00	5.00	3.44	0.81	-0.24	-0.17
he_b	1.00	5.00	3.21	1.03	-0.29	-0.50
life_f	1.00	5.00	3.10	1.02	-0.25	-0.59
li_a	1.00	5.00	3.15	1.04	-0.27	-0.45
li_b	1.00	5.00	3.05	1.10	-0.25	-0.70
happy	1.62	5.00	4.02	0.55	-0.42	0.78

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปร	Min	Max	$\bar{X}$	SD	Skew	Kurt
sat	1.33	5.00	3.72	0.56	-0.24	0.68
oc	150	5.00	3.35	0.58	-0.05	0.25
we	1.00	5.00	3.81	0.72	-0.96	1.49

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) ติดลบ ข้อมูลจึงมีลักษณะเบ้ไปทางซ้าย ส่วนความโด่ง (Kurtosis) พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะโด่งมากกว่าการแจกแจงปกติ อยู่เล็กน้อย ยกเว้นตัวแปร we ตัวแปร place ตัวแปร pl\_a และตัวแปร pl\_b ที่มีลักษณะโด่งมากกว่าปกติไปมาก อย่างไรก็ตามเกณฑ์ของความเบ้และความโด่งที่ยอมรับได้ได้คั้งปกตินั้น ค่าความเบ้ไม่เกิน 3.00 และ ค่าความโด่งไม่เกิน 10.00 (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2556) ดังนั้น ลักษณะตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้จึงมีลักษณะการแจกแจงไม่เบ้และไม่โด่งจนผิดปกติ และสามารถนำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

### ผลการวิเคราะห์ความสุขในการทำงานและการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงาน รวมทั้งการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างเสริมสุขภาพและการสนับสนุนการดำเนินชีวิต รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 13-21

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพึงพอใจในการทำงาน  
ของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
1. ความพึงพอใจกับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	57 (14.49)	228 (57.86)	102 (25.88)	6 (1.52)	1 (0.25)	3.85	0.68	พึงพอใจ มาก
2. ความพึงพอใจกับการมี โอกาสที่ได้ทำงานอย่างมีสมมติ	58 (14.75)	209 (53.04)	106 (26.90)	20 (5.06)	1 (0.25)	3.77	0.76	พึงพอใจ มาก
3. ความพึงพอใจกับการได้รับ มอบหมายงานที่แตกต่างจาก ภารกิจ	39 (9.92)	182 (46.19)	151 (38.32)	17 (4.31)	5 (1.26)	3.59	0.77	พึงพอใจ มาก
4. ความพึงพอใจกับการได้รับ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	71 (18.03)	219 (55.58)	98 (24.87)	6 (1.52)	0 (0.00)	3.90	0.69	พึงพอใจ มาก
5. ความพึงพอใจกับวิธีการ บริหารของผู้บังคับบัญชา	49 (12.46)	183 (46.44)	126 (31.97)	27 (6.85)	9 (2.28)	3.60	0.87	พึงพอใจ มาก
6. ความพึงพอใจกับการได้ ทำงานที่ไม่ค้านกับความเชื่อ ของตนเอง	55 (13.98)	189 (47.96)	126 (31.97)	16 (4.06)	8 (2.03)	3.68	0.83	พึงพอใจ มาก
7. ความพึงพอใจกับ ความมั่นคงในการทำงาน	80 (20.33)	194 (49.23)	105 (26.64)	9 (2.28)	6 (1.52)	3.85	0.82	พึงพอใจ มาก
8. ความพึงพอใจกับ การทำงานร่วมกับผู้อื่น	70 (17.79)	228 (57.86)	85 (21.57)	10 (2.53)	1 (0.25)	3.90	0.71	พึงพอใจ มาก
9. ความพึงพอใจกับ การสอนงานให้แก่ผู้อื่น	76 (19.32)	209 (53.04)	102 (25.88)	5 (1.26)	2 (0.50)	3.89	0.73	พึงพอใจ มาก
10. ความพึงพอใจกับ ค่าตอบแทนจากการทำงาน	50 (12.72)	157 (39.84)	152 (38.57)	28 (7.10)	7 (1.77)	3.55	0.86	พึงพอใจ มาก
11. ความพึงพอใจกับ ความก้าวหน้าในการทำงาน	43 (10.93)	155 (39.34)	160 (40.60)	28 (7.10)	8 (2.03)	3.50	0.85	พึงพอใจ มาก
12. ความพึงพอใจกับการ ประสบความสำเร็จในการ ทำงาน	60 (15.25)	166 (42.13)	153 (38.83)	13 (3.29)	2 (0.50)	3.68	0.78	พึงพอใจ มาก
รวม	59 (14.97)	193 (48.98)	122 (30.96)	15 (3.80)	5 (1.29)	3.72	0.56	พึงพอใจ มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมในระดับมาก โดยความพึงพอใจในการทำงานด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือ 3.90 ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) น้อยที่สุด คือ 3.50

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพันต่อองค์กร (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
1. รู้สึกมีความสุขที่จะทำงานกับเทศบาลนี้จนเกษียณอายุราชการ	67 (17.02)	142 (36.04)	135 (34.26)	39 (9.89)	11 (2.79)	3.55	0.97	ผูกพันมาก
2. รู้สึกว่าปัญหาของเทศบาลคือปัญหาของตนเอง	46 (11.70)	192 (48.73)	126 (31.97)	25 (6.34)	5 (1.26)	3.60	0.81	ผูกพันมาก
3. รู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล	54 (13.72)	82 (20.81)	111 (28.17)	115 (29.18)	32 (8.12)	3.03	1.17	ผูกพันปานกลาง
4. รู้สึกว่าการตัดสินใจลาออกจากเทศบาลนี้เป็นเรื่องยากแม้ว่าจะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า	43 (10.09)	128 (32.48)	151 (38.32)	45 (11.42)	27 (6.85)	3.29	1.03	ผูกพันปานกลาง
5. รู้สึกว่ามีทางเลือกในการทำงานน้อย หากจะออกจากเทศบาลนี้	27 (6.87)	98 (24.87)	192 (48.73)	51 (12.94)	26 (6.59)	3.12	0.95	ผูกพันปานกลาง
6. รู้สึกว่าไม่ถูกต้องหากลาออกจากเทศบาลนี้และได้งานที่ดีกว่า	38 (9.67)	118 (29.94)	165 (41.87)	53 (13.45)	20 (5.07)	3.26	0.98	ผูกพันปานกลาง
7. ท่านรู้สึกว่าเทศบาลควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน	57 (14.49)	171 (43.40)	139 (35.27)	18 (4.56)	9 (2.28)	3.63	0.86	ผูกพันมาก
8. ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นหนี้บุญคุณเทศบาลนี้	48 (12.20)	135 (34.26)	142 (36.04)	42 (10.65)	27 (6.85)	3.34	1.04	ผูกพันปานกลาง
รวม	48 (12.18)	133 (33.75)	145 (36.80)	49 (12.43)	19 (4.84)	3.35	0.58	ผูกพันปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับปานกลาง โดยความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัญหาของเทศบาลนครคือปัญหาของตนเองและเทศบาลนครควรได้รับความจงรักภักดีมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือ 3.63

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394)

ความยึดมั่นผูกพันในงาน	ระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน(ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
1. รู้สึกว่าการทำงานในแต่ละวันเวลาผ่านไปเร็วมาก	79 (20.07)	172 (43.65)	69 (17.51)	61 (15.48)	13 (3.29)	3.62	1.07	ผูกพัน มาก
2. รู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน	106 (26.91)	200 (50.76)	50 (12.69)	35 (8.88)	3 (0.76)	3.94	0.95	ผูกพัน มาก
3. รู้สึกว่าเมื่อตื่นขึ้นในตอนเช้าอยากจะไปทำงาน	89 (22.61)	186 (47.20)	69 (17.51)	41 (10.40)	9 (2.28)	3.77	0.98	ผูกพัน มาก
4. รู้สึกมีความสุขที่ได้มุ่งมั่นกับการทำงาน	95 (24.13)	203 (51.52)	59 (14.97)	32 (8.12)	5 (1.26)	3.89	0.90	ผูกพัน มาก
5. รู้สึกว่ามีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงาน	97 (24.64)	206 (52.28)	56 (14.21)	28 (7.10)	7 (1.77)	3.91	0.90	ผูกพัน มาก
6. รู้สึกว่าสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว	73 (18.55)	176 (44.67)	105 (26.64)	34 (8.62)	6 (1.52)	3.70	0.92	ผูกพัน มาก
7. รู้สึกว่าจะมุ่งมั่นในการทำงานต่อไป แม้ว่าปัจจุบันจะยังไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน	90 (22.84)	203 (51.52)	64 (16.24)	28 (7.10)	9 (2.30)	3.86	0.92	ผูกพัน มาก
รวม	90 (22.84)	192 (48.73)	67 (17.00)	37 (9.39)	8 (2.04)	3.81	0.72	ผูกพัน มาก

จากตารางที่ 15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือ 3.94 ส่วนความรู้สึกว่าการทำงานในแต่ละวัน เวลาผ่านไปเร็วมากมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) น้อยที่สุด คือ 3.62



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสุขในการทำงานในภาพรวม  
ของบุคลากรในเทศบาลนคร (n = 394)

ความสุขในการทำงาน	ระดับความสุขในการทำงาน (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
ความสุขในการทำงาน	136 (34.51)	206 (52.26)	46 (11.67)	5 (1.26)	1 (0.30)	4.02	0.55	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงานด้าน  
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (n = 394)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1. นายกเทศมนตรีได้ประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงาน	107 (27.28)	181 (45.93)	90 (22.84)	10 (2.53)	6 (1.52)	3.95	0.85	มาก
2. นายกเทศมนตรีสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	92 (23.37)	184 (46.70)	97 (24.61)	18 (4.56)	3 (0.76)	3.87	0.84	มาก
รวม	100 (25.38)	183 (46.44)	93 (23.60)	14 (3.55)	4 (1.03)	3.91	0.84	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ								
3. นายกเทศมนตรีส่งเสริมการ สร้างทีมงาน	96 (24.36)	178 (45.17)	88 (22.33)	27 (6.85)	5 (1.26)	3.85	0.91	มาก
4. นายกเทศมนตรีมีการ กำหนดผลลัพธ์ที่สูงกว่าความ คาดหวังปกติ	83 (21.08)	180 (45.68)	113 (28.68)	16 (4.06)	2 (0.50)	3.83	0.82	มาก
รวม	90 (22.84)	179 (45.43)	101 (25.63)	21 (5.32)	3 (0.78)	3.83	0.77	มาก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การกระตุ้นทางปัญญา								
5. นายกเทศมนตรีมีภาระกระตุ้น ให้บุคลากรค้นหาแนวทางในการ แก้ไขปัญหา	89 (22.61)	176 (44.67)	104 (26.39)	18 (4.56)	7 (1.77)	3.82	0.89	มาก
6. นายกเทศมนตรีมีการ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิด สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา	89 (22.64)	181 (45.93)	98 (24.87)	20 (5.07)	6 (1.52)	3.83	0.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>89 (22.64)</b>	<b>178 (45.14)</b>	<b>101 (25.63)</b>	<b>19 (4.82)</b>	<b>7 (1.77)</b>	<b>3.91</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
7. นายกเทศมนตรีมอบหมาย งานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล	71 (18.05)	186 (47.20)	105 (26.64)	26 (6.59)	6 (1.52)	3.74	0.88	มาก
8. นายกเทศมนตรีมีการสอน งานหรือชี้แนะงานให้แก่ ผู้ร่วมงาน	80 (20.33)	161 (40.86)	112 (28.42)	31 (7.86)	10 (2.53)	3.69	0.96	มาก
<b>รวม</b>	<b>76 (19.28)</b>	<b>174 (44.17)</b>	<b>108 (27.41)</b>	<b>28 (7.10)</b>	<b>8 (2.04)</b>	<b>3.91</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้นำมีการปฏิบัติด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.91 ส่วนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำมีการปฏิบัติน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.71

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (n = 394)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
<b>การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง</b>								
1. การทำงานในเทศบาลนคร มีความมั่นคงในงาน	81 (20.57)	199 (50.50)	87 (22.08)	24 (6.08)	3 (0.76)	3.84	0.84	มาก
2. เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง	63 (16.01)	183 (46.44)	116 (29.44)	25 (6.34)	7 (1.77)	3.69	0.87	มาก
3. เทศบาลมีการมอบอำนาจ ให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ	52 (13.22)	175 (44.41)	121 (30.71)	39 (9.89)	7 (1.77)	3.57	0.90	มาก
4. เทศบาลเน้นการสั่งงานตาม สายการบังคับบัญชา	61 (15.50)	172 (43.65)	120 (30.45)	29 (7.36)	12 (3.04)	3.61	0.93	มาก
5. เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนโดยตั้งอยู่บนผลการ ปฏิบัติงาน	49 (12.45)	140 (35.53)	132 (33.50)	48 (12.18)	25 (6.34)	3.36	1.05	ปานกลาง
6. เทศบาลมีแนวทางส่งเสริม การเรียนรู้ของบุคลากรที่ หลากหลาย	45 (11.44)	168 (42.63)	129 (32.74)	43 (10.91)	9 (2.28)	3.50	0.91	มาก
รวม	59 (14.97)	173 (43.90)	117 (29.69)	34 (8.62)	11 (2.82)	3.82	0.84	มาก
<b>การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม</b>								
7. เทศบาลให้ความสำคัญในการ ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่มีผล การปฏิบัติงานดี	50 (12.71)	163 (41.37)	120 (30.45)	44 (11.16)	17 (4.31)	3.47	0.99	มาก
8. เทศบาลมีการแจ้งเกณฑ์และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	46 (11.70)	178 (45.17)	125 (31.72)	34 (8.62)	11 (2.79)	3.54	0.90	มาก
9. เทศบาลเปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง	44 (11.19)	178 (45.17)	115 (29.18)	43 (10.91)	14 (3.55)	3.49	0.95	มาก
10. เทศบาลใช้มาตรฐาน เดียวกันในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	37 (9.41)	164 (41.62)	127 (32.23)	46 (11.67)	20 (5.07)	3.39	0.98	ปานกลาง
11. เทศบาลได้ให้ข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงาน	41 (10.42)	155 (39.34)	131 (33.24)	53 (13.45)	14 (3.55)	3.40	0.96	ปานกลาง

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
12. ท่านคิดว่าเทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถได้แจ้งผลการประเมิน	37 (9.41)	164 (41.62)	127 (32.23)	46 (11.67)	20 (5.07)	3.30	1.00	ปานกลาง
รวม	43 (10.91)	167 (42.38)	124 (31.47)	44 (11.16)	16 (4.00)	3.43	0.83	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าเทศบาลนครมีการใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงและมีการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมในระดับมาก

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน  
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (n = 394)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ								
1. เทศบาลมีการจัดบริเวณที่ทำงานให้เป็นระเบียบ สวยงาม	174 (44.18)	128 (32.48)	66 (16.75)	18 (4.56)	8 (2.03)	3.95	0.10	มาก
2. เทศบาลมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานได้อย่างเพียงพอ	159 (40.38)	157 (39.84)	55 (13.95)	12 (3.04)	11 (2.79)	3.91	1.09	มาก
รวม	167 (42.38)	143 (36.29)	61 (15.48)	14 (3.55)	9 (2.30)	3.91	1.09	มาก
การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน								
3. เทศบาลมีการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม	163 (41.38)	143 (36.29)	53 (13.45)	24 (6.09)	11 (2.79)	3.92	1.09	มาก
4. เทศบาลมีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร	151 (38.34)	165 (41.87)	58 (14.72)	12 (3.04)	8 (2.03)	3.85	1.06	มาก

ตารางที่ 19 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
5. เทศบาลมีการสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม	168 (42.66)	151 (38.32)	53 (13.45)	15 (3.80)	7 (1.77)	3.97	1.07	มาก
รวม	160 (40.60)	153 (38.83)	55 (13.95)	17 (4.31)	9 (2.28)	3.91	0.70	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า เทศบาลนครมีการสร้างความสุขในการทำงานด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพและสร้างบรรยากาศในการทำงานในระดับมาก

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงานด้านการเสริมสร้างสุขภาพ (n = 394)

การเสริมสร้างสุขภาพ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การเสริมสร้างสุขภาพกาย								
1. เทศบาลมีการให้ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพ	53 (13.47)	154 (39.08)	137 (34.77)	46 (11.67)	4 (1.01)	3.52	0.90	มาก
2. เทศบาลมีการจัดเวลาให้บุคลากรได้ออกกำลังกาย	48 (12.20)	148 (37.56)	131 (33.24)	43 (10.91)	24 (6.09)	3.39	1.03	ปานกลาง
3. เทศบาลมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย	50 (12.72)	144 (36.54)	138 (35.02)	42 (10.65)	20 (5.07)	3.41	1.00	มาก
รวม	50 (12.69)	149 (38.81)	135 (34.26)	44 (11.16)	16 (3.08)	3.44	0.81	มาก
การเสริมสร้างสุขภาพจิต								
4. เทศบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการจัดการความเครียด	39 (9.91)	126 (31.97)	134 (34.01)	66 (16.75)	29 (7.36)	3.20	1.06	ปานกลาง
5. เทศบาลมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย	47 (11.95)	118 (29.94)	132 (33.50)	66 (16.75)	31 (7.86)	3.21	1.03	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การเสริมสร้างสุขภาพ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
6. เทศบาลมีการจัดกิจกรรม สนทนาการอย่างสม่ำเสมอ	48 (12.20)	115 (29.18)	135 (34.26)	67 (17.00)	29 (7.36)	3.22	1.09	ปานกลาง
รวม	45 (11.42)	120 (38.81)	135 (30.45)	66 (16.75)	28 (2.57)	3.21	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า เทศบาลนครมีการสร้างความสุขในการทำงานด้วยการเสริมสร้างสุขภาพให้แก่บุคลากรในระดับมาก ส่วนการเสริมสร้างสุขภาพจิต เทศบาลนครมีการดำเนินการในระดับปานกลาง

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความสุขในการทำงาน  
ด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิต (n = 394)

การสนับสนุนการดำเนินชีวิต	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ค่า SD	แปลผล
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)			
การส่งเสริมการออม								
1. เทศบาลมีการจัดกิจกรรมการ ออมอย่างสม่ำเสมอ	44 (11.19)	107 (27.15)	141 (35.78)	64 (16.24)	38 (9.64)	3.14	1.11	ปานกลาง
2. เทศบาลมีการจัดสวัสดิการ ด้านการเงินสำหรับบุคลากร	42 (11.95)	117 (29.69)	132 (33.50)	69 (17.51)	34 (8.62)	3.16	1.10	ปานกลาง
รวม	43 (10.91)	112 (28.42)	137 (34.77)	66 (16.75)	36 (9.15)	3.15	1.04	ปานกลาง
การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว								
3. เทศบาลมีการจัดกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว	32 (8.14)	106 (26.90)	134 (34.01)	73 (18.52)	49 (12.43)	3.00	1.13	ปานกลาง
4. เทศบาลมีการจัดกิจกรรม เสริมทักษะในการดำเนินชีวิต	39 (9.93)	117 (29.69)	131 (33.24)	60 (15.22)	47 (11.92)	3.10	1.14	ปานกลาง
รวม	36 (9.13)	111 (28.17)	133 (36.82)	66 (16.75)	36 (9.13)	3.15	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า เทศบาลนครมีการสร้างความสุขในการทำงานด้วยการสนับสนุน การส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวในระดับปานกลาง

## ผลการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากร ในเทศบาลนคร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent variables) จำนวน 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 15 ตัวแปร ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (le\_a) การสร้างแรงบันดาลใจ (le\_b) การกระตุ้นทางปัญญา (le\_c) และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (le\_d)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง (hr\_a) และการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (hr\_b)

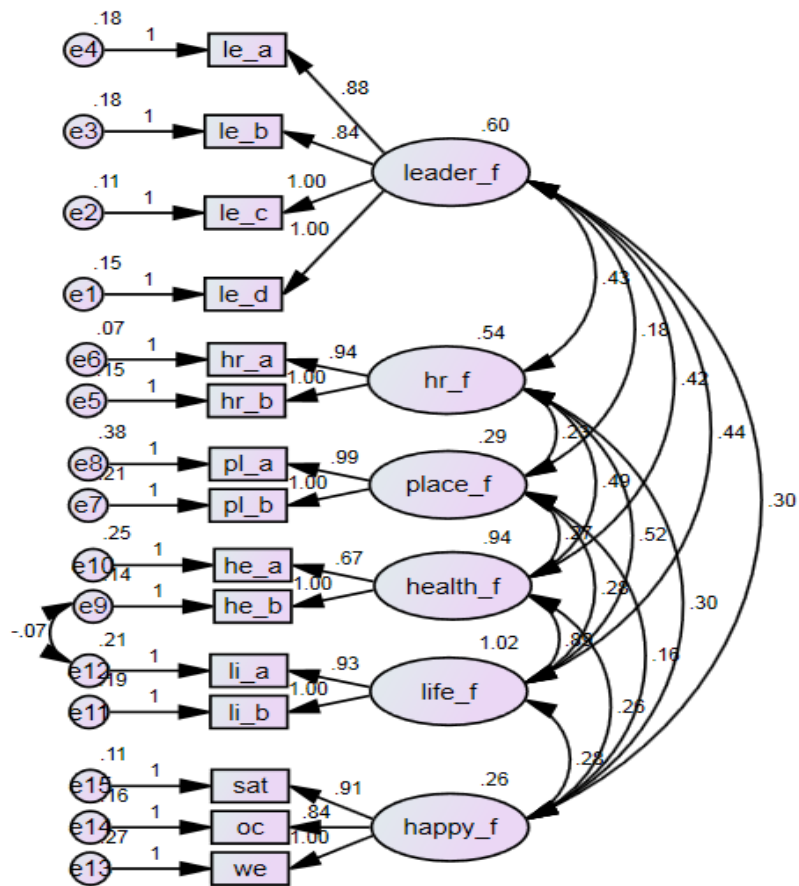
สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ (pl\_a) และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน (pl\_b)

การสร้างเสริมสุขภาพ มีตัวแปรตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การเสริมสร้างสุขภาพกาย (he\_a) การเสริมสร้างสุขภาพจิต (he\_b)

การสนับสนุนการดำเนินชีวิต มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมการออม (li\_a) และการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว (li\_b)

ความสุขในการทำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในการทำงาน (sat) ความผูกพันต่อองค์กร (oc) และความยึดมั่นผูกพันในงาน (we)

ภายหลังการพัฒนาองค์ประกอบในตัวแบบ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ใช้สำหรับวิเคราะห์โมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบว่าชุดตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังตรวจสอบว่า องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีนั้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ปรากฏผล ดังภาพที่ 4



chi-square = 129.138, DF = 74, p = .000  
 chi-square/DF = 1.745,  
 GFI = .956, AGFI = .929, CFI = .987  
 RMSEA = .044

ภาพที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากภาพที่ 4 พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ  $p < .05$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.745 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เท่ากับ .956 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เท่ากับ .929 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ .987 ส่วนค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่า .044 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 22



ตารางที่ 22 ค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ  
เชิงยืนยัน

$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
129.138	74	.000	1.745	.956	.929	.987	.044

จากตารางที่ 22 หากพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบจากค่าไค-สแควร์ จะพบว่าไม่มีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์ มีค่ามากกว่า 0 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากกว่า 250 จึงถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ การพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบ จึงต้องพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ด้วย ซึ่งค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความสอดคล้อง นอกจากนี้ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่ามากกว่า .90 ส่วนค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ในขั้นต่อไปจะพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง ผลปรากฏดังตารางที่ 23 (ดูผลการวิเคราะห์ในภาคผนวก ข)

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรองค์ประกอบ

ตัวแปรแฝง		ตัวแปรสังเกตได้	Factor loading
leader_f	<---	le_a	.82
	<---	le_b	.84
	<---	le_c	.92
	<---	le_d	.91
hr_f	<---	hr_a	.92
	<---	hr_b	.88

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง		ตัวแปรสังเกตได้	Factor loading
place_f	<---	pl_a	.65
	<---	pl_b	.92
health_f	<---	he_a	.79
	<---	he_b	.92
life_f	<---	li_a	.89
	<---	li_b	.91
happy_f	<---	sat	.81
	<---	oc	.73
	<---	we	.69

จากตารางที่ 23 พบว่าค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า .60 ทุกตัวโดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรสังเกตได้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (le\_a) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .82 ตัวแปรสังเกตได้การสร้างแรงบันดาลใจ (le\_b) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .84 ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา (le\_c) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .92 ตัวแปรสังเกตได้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (le\_d) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .91 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรการใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง (hr\_a) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .92 การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (hr\_b) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .88 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ (pl\_a) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading)

ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน .65 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (pl\_b) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน .92 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

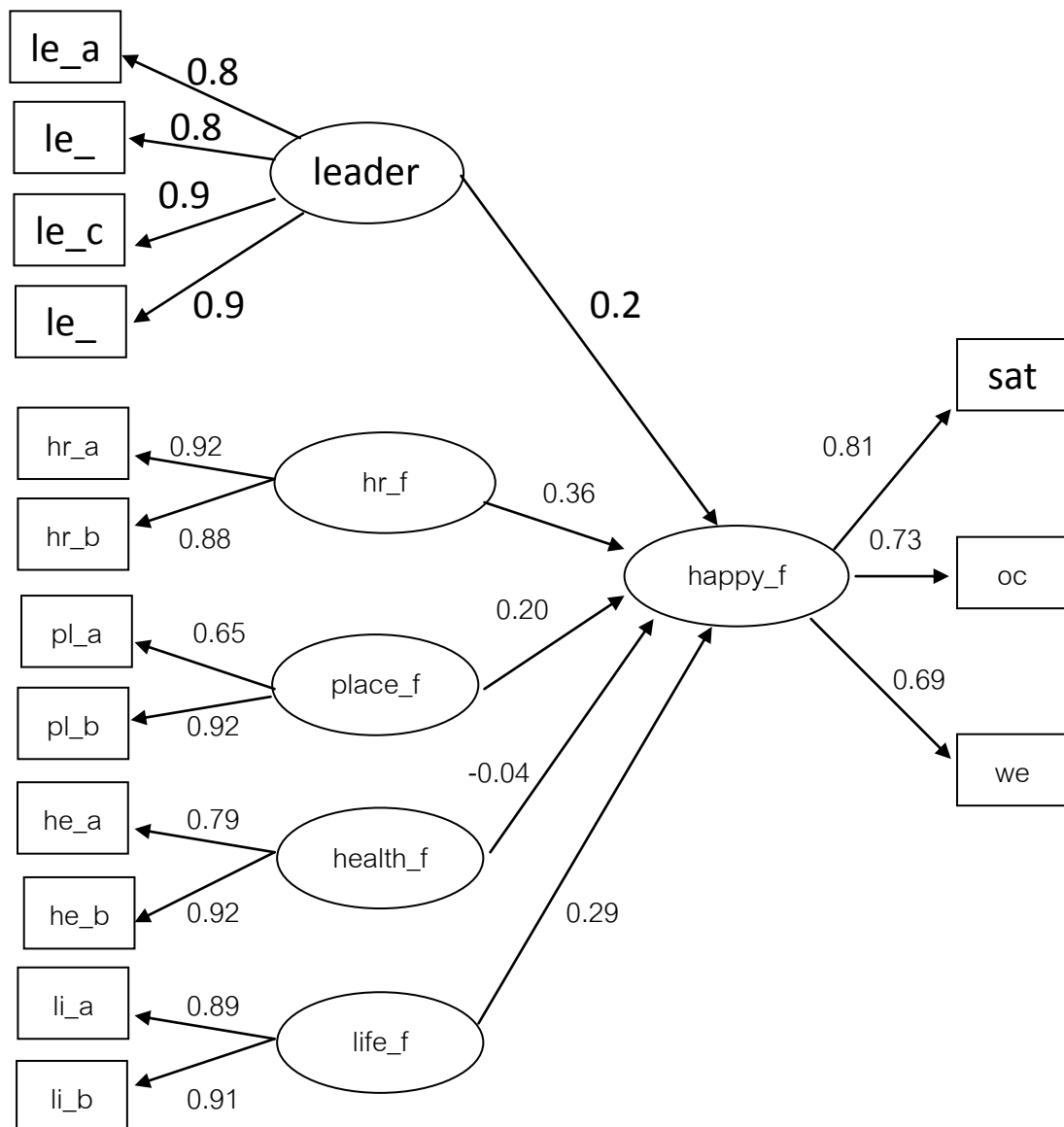
การสร้างเสริมสุขภาพ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปร การเสริมสร้างสุขภาพกาย (he\_a) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสร้างเสริมสุขภาพ .79 การเสริมสร้างสุขภาพจิต (he\_b) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสร้างเสริมสุขภาพ .92 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

การสนับสนุนการดำเนินชีวิต มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปร การส่งเสริมการออม (li\_a) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสนับสนุนการดำเนินชีวิต .89 การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว (li\_b) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสนับสนุนการดำเนินชีวิต .91 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ความสุขในการทำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปร ความพึงพอใจในการทำงาน (sat) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .81 ความผูกพันต่อองค์กร (oc) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .73 ความยึดมั่นผูกพันในงาน (we) มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .69 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

### **ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุข ในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร**

เมื่อได้องค์ประกอบในตัวแบบแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล โดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural model) ตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และดำเนินการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ปรากฏดังภาพที่ 5



Chi-square = 141.796 , DF = 75 , p = .000

Chi-square / DF = 1.891

GFI = .953 , AGFI = .925 , CFI = .984 , RMSEA = .048

ภาพที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

จากภาพที่ 5 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ส่วนการสร้างเสริมสุขภาพและการสนับสนุนการดำเนินชีวิต ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 141.796 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และมีความน่าจะเป็นต่ำกว่า

.05 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.891) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เท่ากับ .935 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เท่ากับ .925 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ .984 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ .048 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

จากผลการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรข้างต้นและการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างข้างต้น สามารถนำมาตอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $\beta = .29$ )

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $\beta = .57$ )

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ( $\beta = .19$ )

สมมติฐานข้อที่ 4 การสร้างเสริมสุขภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไม่ไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการสร้างเสริมสุขภาพไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $\beta = -.08$ )

สมมติฐานข้อที่ 5 การสนับสนุนการดำเนินชีวิตมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไม่ไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการสนับสนุนการดำเนินชีวิตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $\beta = -.05$ )

สำหรับผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครนั้น เมื่อพิจารณา ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) แล้ว พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of

approximation: RMSEA) มีค่ามากกว่า .90 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การวัดความสอดคล้องของตัวแบบ จึงสรุปว่าตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลนคร เพื่อพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่มีตัวแปรต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครทั้ง 29 แห่งทั่วประเทศ จำนวน 394 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามสร้างขึ้น เพื่อสอบถามระดับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างสุขภาพ และการสนับสนุนการดำเนินชีวิต การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐานบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) วิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling analysis: SEM) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS (Analysis of moment structure) (Student version)

#### สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-39 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาล ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการ
2. การวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับปานกลาง และความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. การพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่มีตัวแปรต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบผลการศึกษารูปได้ว่า ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Latent variables) 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) 15 ตัวแปรโดยตัวแปรแฝงความสุขในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรแฝงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง และการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตัวแปรแฝงด้านการเสริมสร้างสุขภาพ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การเสริมสร้างสุขภาพกาย และการเสริมสร้างสุขภาพจิต ตัวแปรแฝงด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิตประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว ส่วนการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวที่ปรากฏในโครงสร้างตัวแบบ เป็นการตรวจสอบว่าชุดตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงได้หรือไม่ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.745 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เท่ากับ .956 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เท่ากับ .929 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ .987 ส่วนค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่า .044 แสดงว่าองค์ประกอบในตัวแบบที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนการพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ว่าสามารถเป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงได้หรือไม่ พิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังต่อไปนี้

ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 4 ตัว โดยตัวแปรบ่งชี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .82 ตัวแปรบ่งชี้การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .84 ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญามีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading)



ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .92 และตัวแปรบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .91

ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 2 ตัว โดยตัวแปรการใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .92 การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .88

สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 2 ตัว โดยตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน .65 และการสร้างบรรยากาศในการทำงานมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน .92

การสร้างเสริมสุขภาพ มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 2 ตัว โดยตัวแปรการสร้างสุขภาพกายมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสร้างเสริมสุขภาพ .79 และการเสริมสร้างสุขภาพจิตมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสร้างเสริมสุขภาพ .92

การสนับสนุนการดำเนินชีวิต มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 2 ตัว โดยตัวแปรการส่งเสริมการออกกำลังกายมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสนับสนุนการดำเนินชีวิต .89 และการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อการสนับสนุนการดำเนินชีวิต .91

ความสุขในการทำงาน มีตัวแปรบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ 3 ตัว โดยตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .81 ความผูกพันต่อองค์การมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .73 และความยึดมั่นผูกพันในงานมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ต่อความสุขในการทำงาน .69

4. ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $\beta = .29$ )

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $\beta = .57$ )

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ( $\beta = .19$ )

สมมติฐานข้อที่ 4 การสร้างเสริมสุขภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไม่ไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการสร้างเสริมสุขภาพไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $\beta = -.08$ )

สมมติฐานข้อที่ 5 การสนับสนุนการดำเนินชีวิตมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไม่ไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการสนับสนุนการดำเนินชีวิตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $\beta = -.05$ )

ส่วนความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2 (1.891) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) เท่ากับ .935 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เท่ากับ .925 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ .984 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ .048 จึงสรุปว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนครประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างสุขภาพ และการสนับสนุนการดำเนินชีวิต ทั้งนี้ ตัวแปรในตัวแบบ 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Fisher (2010) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร สำหรับตัวแปรอื่นในตัวแบบมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาอื่น ทั้งนี้ ข้อค้นพบสำคัญในแต่ละวัตถุประสงค์ที่ได้นำเสนอในสรุปผลการศึกษาสามารถนำแต่ละประเด็นมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. บุคลากรในเทศบาลนครมีความสุขในการทำงานในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมในระดับมาก ส่วนความผูกพัน

ต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่บุคลากรในเทศบาลนคร มีการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้ร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่มิตรภาพในที่ทำงานซึ่งเป็นความรู้สึกผูกพันจนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มิตรภาพที่ดีในที่ทำงานดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรในเทศบาลนคร มีความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Richer and Vallerand (2002) ที่พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้การที่เทศบาลนครเป็นหน่วยงานราชการที่มีโครงสร้างองค์การ และมีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานแบบเฉพาะเจาะจงแก่บุคลากร ดังจะเห็นได้จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดประเภทของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานประเภทใด จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานประเภทนั้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบุคลากรของเทศบาลนครจะปฏิบัติงานที่มีความเฉพาะและแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน นอกจากนี้ลักษณะงานที่มีความเฉพาะดังกล่าวยังต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานหลายทักษะ ดังจะเห็นได้จากการกำหนดให้บุคลากรแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวก็คือทักษะและความสามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การ การที่บุคลากรในเทศบาลนครได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้านและทักษะหลายทักษะในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) ที่อธิบายว่างานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task identity) และงานที่มีความหลากหลายของทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill variety) เป็นลักษณะงานที่ก่อให้เกิดทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Saks (2006) ที่พบว่าลักษณะงานตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานยังส่งผลให้บุคลากรในเทศบาลนครมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยของ Fisher (2010) และครรชิต ทรรศนะวิเทศ (2555) ที่พบว่า คุณลักษณะของงานอาชีพ และลักษณะงานที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษา พบว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลนครมีภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพ ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) แต่ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจเป็นที่มาของความสุขในการทำงาน เนื่องจากการที่นายกเทศมนตรีมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership) นายกเทศมนตรีต้องแสดงบทบาทในการทำงานที่เข้มแข็ง ประพฤติตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความฉลาดในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีแนวทางเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต บุคลากรในเทศบาลนครจะรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวและเกิดความชื่นชมศรัทธาในตัวนายกเทศมนตรี ส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายกเทศมนตรีกับบุคลากร เมื่อนายกเทศมนตรีและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของรัฟพล จิตตะวิกุล (2552) ที่พบว่าการทำงานที่หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้การที่นายกเทศมนตรีมีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นายกเทศมนตรีจะมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มโดยทดลองวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ โดยกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นและเหตุผล และสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและสามารถแก้ไขได้ รวมทั้งจะดูแลเอาใจใส่บุคลากร ให้คำปรึกษา สอนงาน ชี้แนะการทำงาน ช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถของตนเอง และมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล การแสดงภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าว เป็นการสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ซึ่งการสนับสนุนดังกล่าวส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Warr (2007) ที่อธิบายว่า การได้รับความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรพงษ์ นิมเกิดผล (2555) ซึ่งพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อบัณฑิตความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับ Gilbreath (2001) ที่อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความสุขทางจิตใจของพนักงานและมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาคั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงและการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ในส่วนของการใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงนั้น เทศบาลนครมีการนำแนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงมาใช้ในองค์การในลักษณะของการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงานในลักษณะของการประชุมและการจัดการความรู้ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การให้อิสระในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของขั้นเงินเดือน การนำแนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงมาใช้ดังกล่าวส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงเกิดความผูกพันต่อองค์การ ส่วนการนำแนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงมาใช้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมีข้อมูลที่มีคุณภาพและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบกับการได้รับอิสระในการทำงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ จึงส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ บุคลากรจะเกิดความภาคภูมิใจ อยากจะทำงานและเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ในขณะที่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จะทำให้บุคลากรมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และมีความก้าวหน้าในงาน บุคลากรจึงเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของขั้นเงินเดือนยังก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูงมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานทั้งในส่วนของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fisher (2010) ที่แสดงให้เห็นว่าแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูง (High performance work practices) มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานในระดับสูงจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันต่องาน และความพึงพอใจในการทำงาน

สำหรับการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ส่งผลต่อความสุขในการทำงานเช่นเดียวกัน ทั้งนี้การพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เทศบาลนครจะดำเนินการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานและความคาดหวังจากนายกเทศมนตรี นอกจากนี้ เทศบาลนครยังเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยการแสดงความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถประเมินผล  
 การปฏิบัติงานของตนเองในเบื้องต้น ก่อนเข้าสู่กระบวนการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา  
 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเทศบาลนครจะกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 และดำเนินการประเมินโดยใช้มาตรฐานเดียวกันในตำแหน่งที่มีลักษณะเหมือนกัน และจะประเมิน  
 เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการ  
 ดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรเกิดรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยบุคลากรจะรู้สึกว่  
 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และไม่มีอคติในกระบวนการ  
 ประเมิน บุคลากรจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมซึ่งเป็นการรับรู้  
 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) และเมื่อผลการประเมินปรากฏอย่างไร  
 บุคลากรจะไม่คัดค้านผลการประเมินนั้น เนื่องจากรับรู้ว่าการประเมินผลมีความยุติธรรม  
 บุคลากรจึงยอมรับผลประเมินดังกล่าว ซึ่งเป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน  
 (Distributive justice) ในส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติ  
 ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรรับรู้ผลการประเมิน  
 การปฏิบัติงานและนำผลการประเมินนั้นมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การปฏิบัติ  
 ของผู้บังคับบัญชาในลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่ดีและ  
 ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน  
 (Interactional justice) เมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ บุคลากรจะมีความรู้สึก  
 ด้านบวกต่อการทำงานและองค์การ จึงเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ  
 และความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาและจัดการประเมินผล  
 การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ส่งผลให้บุคลากรเกิดรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และส่งผลต่อความสุข  
 ในการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kumar, Bakhshi and Rani (2009);  
 Khanifar et al. (2010); Jody et al. (2005) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคคล  
 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน  
 จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อ  
 ความสุขในการทำงานทั้งในด้านความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและ  
 ความยึดมั่นผูกพันในงาน นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุข  
 ในการทำงาน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและ  
 ความมั่นคงให้แก่บุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อความสุขในการทำงานของ  
 บุคลากร ที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรพงษ์ นิมเกิดผล (2555) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านข้อปฏิบัติ  
 ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

### 3. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพและการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 องค์ประกอบ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพเป็นการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานลักษณะหนึ่ง การที่เทศบาลนครมีการจัดบริเวณสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ สวยงาม และมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานไว้อย่างพอเพียง ส่งผลให้บุคลากรในเทศบาลนครพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสะอาด สถานที่ทำงานที่มีระเบียบ รวมทั้งความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน ก่อให้เกิดความสบายทางร่างกายและความสบายทางจิตใจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานและความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของมาลี เกื้อนพกุล และคณะ (2552) สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ธีฎยากร อัญมณีเจริญ (2555) และสุรมงคล นิมจิตต์ (2557) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน

สำหรับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เทศบาลนครมีการสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในลักษณะของการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากรอย่างเป็นธรรม การดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรและการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม การสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมดังกล่าวส่งผลต่อความสุขในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลปฏิบัติงานให้แก่องค์กร บุคคลย่อมคาดหวังว่าองค์กรจะตอบแทนความทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยการมอบสิทธิประโยชน์และผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้การดำเนินงานขององค์กรต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ที่บุคคลควรจะได้รับ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองถูกเอาเปรียบจากองค์กร อันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เช่น การขาดงาน การเลิ้งงาน การมาสาย เป็นต้น เมื่อเทศบาลนครมีการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากรอย่างเป็นธรรม และดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากร จึงเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากร บุคลากรจึงเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กรด้านอารมณ์ (Affective commitment) เนื่องจากบุคลากรจะรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร (ชูชัย สมิติไกร, 2554) นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมยังส่งผลต่อความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของอัจฉริย อูยะพัฒน์ (2551) อัครสรา สถาพรวงษา (2551) และวีรญา ศิริจรรยาพงษ์ (2556)

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของเจนรบ พละเดช และคณะ (2561) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การสร้างเสริมสุขภาพไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิธร เหล่าเที่ยง (2556) ที่พบว่ากิจกรรมสร้างสุขในองค์กรตามแนวทางความสุข 8 ประการ คือ กิจกรรม Happy body (สุขภาพดี) กิจกรรม Happy heart (น้ำใจงาม) กิจกรรม Happy relax (ผ่อนคลาย) กิจกรรม Happy brain (หาความรู้) กิจกรรม Happy soul (มีคุณธรรม) กิจกรรม Happy money (ใช้เงินเป็น) กิจกรรม Happy family (ครอบครัวที่ดี) และกิจกรรม Happy society (สังคมดี) มีอิทธิพลทางบวกต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการที่บุคคลมีสุขภาพดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจ บุคคลย่อมไม่มีความเครียดจากภาวะการเจ็บป่วยและมีจิตใจที่เบิกบาน บุคคลจึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นการมีสุขภาพดีจึงมีความสัมพันธ์กับการมีความสุขในการทำงาน องค์กรจึงควรมีการเสริมสร้างสุขภาพให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพดีและมีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะมีสุขภาพดีได้นั้นมิได้ขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างสุขภาพที่องค์กรจัดขึ้นเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยกำหนดสุขภาพ (Health determinants) โดยเฉพาะปัจจัยด้านพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อสุขภาพโดยตรง ปัจจัยด้านพฤติกรรมแบ่งเป็นพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตประจำวันและพฤติกรรมสุขภาพ พฤติกรรมในการดำเนินชีวิตประจำวันคือพฤติกรรมทั่วไปทั้งการเรียน การทำงาน การติดต่อสื่อสาร การเล่นเกม ส่วนพฤติกรรมสุขภาพ หมายถึง พฤติกรรมที่ประพฤติดำเนินปฏิบัติเพื่อส่งเสริมหรือรักษาสุขภาพของตนเอง (อาภาพร เผ่าวัฒนา, สุรินทร กัมพากร, สุณีย์ ละกะปิ่น และขวัญใจ อำนางส์ตย์ชื้อ, 2555; สุรีย์ กาญจนวงศ์, 2556) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการมีสุขภาพดีขึ้นอยู่กับตัวบุคคลแต่ละคน การดูแลสุขภาพจึงเป็นเรื่องของปัจเจกชน เมื่อการมีสุขภาพดีขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคลเป็นหลัก การที่เทศบาลนครมีการเสริมสร้างสุขภาพให้แก่บุคลากรจึงไม่มีผลต่อการดูแลสุขภาพของบุคลากรมากนัก และการเสริมสร้างสุขภาพไม่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรเช่นกัน

5. การสนับสนุนการดำเนินชีวิต ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการ การสนับสนุนการดำเนินชีวิตประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมการออมและการสนับสนุนการสร้าง ความสัมพันธ์ในครอบครัว ในส่วนของการออมนั้น แม้การออมส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางการดำรงชีวิต และการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวจะทำให้บุคลากรมีความสุข แต่นั่นก็



ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรเทศบาลนครเชื่อว่าการส่งเสริมการออมเป็นเรื่องส่วนบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัย สถานภาพ ละเงื่อนไขในการดำรงชีวิต บุคลากรที่มีความเชื่อและวิถีชีวิต ซึ่งยังมีความรู้สึกว่าการออมมีความสำคัญไม่มากต่อชีวิตของเขา การส่งเสริมการออมจึงไม่ได้ก่อให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน และแม้ว่าเขาจะรู้สึกว่าการออมมีความสำคัญ หากแต่บริบทส่วนตัวด้านรายจ่ายที่ไม่เอื้อให้เกิดการออม การส่งเสริมการออมอาจไปสู่ความรู้สึกเครียดในการทำงาน เนื่องจากเกิดการเปรียบเทียบกับบุคลากรท่านอื่น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการออมไม่ใช่เป้าหมายของบุคคล การส่งเสริมการออมของเทศบาลหรือไม่ จึงไม่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting theory) ที่อธิบายว่า เป้าหมายคือสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ โดยองค์การเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายนั้น (Lock & Hane, 1986 อ้างถึงใน กานดา จันทรไฉยม, 2556) เมื่อบุคคลบรรลุเป้าหมายบุคคลจะเกิดความพึงพอใจและเกิดความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตาม หากบุคคลไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ แม้ว่าองค์การจะให้การสนับสนุนอย่างไร ย่อมไม่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ส่วนการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวนั้น บุคลากรเทศบาลเชื่อว่าความสุขในครอบครัวมีความหมายแตกต่างกันไป แต่แต่ละบุคคล และความสุขของครอบครัวคือเป้าหมายที่บุคลากรได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยไม่ต้องพึ่งพาเทศบาลนคร เนื่องจากการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวที่เทศบาลจัดขึ้น อาจไม่ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวยังมีลักษณะเป็นนโยบายการบริหารงานของเทศบาลลักษณะหนึ่ง ซึ่งนโยบายการบริหารงานไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานโดยตรง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554) ที่อธิบายว่านโยบายและการบริหารขององค์การ เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจหรือความสุขในการทำงาน

## ข้อเสนอแนะการศึกษา

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เทศบาลนครเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน ในท้องถิ่น ในสภาพปัจจุบันประชาชนต้องการบริการสาธารณะที่สะดวก รวดเร็ว ทันต่อความต้องการและมีคุณภาพ ตลอดจนคาดหวังให้เทศบาลนครเป็นหน่วยงานที่สร้างความเป็นธรรมในสังคม ดังนั้นเทศบาลนครจึงต้องปรับตัวและปรับการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อประชาชนผู้รับบริการ อาจกล่าวได้ว่า

การบริหารงานของเทศบาลนครดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีบทบาทต่อการบริหารงานขององค์การภาครัฐในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การที่เทศบาลนครจะสามารถจัดบริการสาธารณะที่ดีได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีความสุขในการทำงานย่อมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเทศบาลนครไปด้วย ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบและกลไกของเทศบาลนครที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ดังนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด ดังนั้น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลเทศบาลนคร จึงควรกำหนดนโยบายหรือสนับสนุนให้เทศบาลนครมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แนวทางปฏิบัติที่เน้นผลงานระดับสูง (High performance work practices) ให้มากขึ้นและมีการพัฒนาและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้รับการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ให้แก่นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร เพื่อเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อาจประยุกต์ใช้แนวคิดของ DuBrin (2010 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2559) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self-awareness and self-discipline) โดยการพัฒนาความตระหนักรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาการมีวินัยในตนเอง เพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์และเป็นแบบอย่างที่ดี

2.2 การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์และการให้คำปรึกษา (Development through education experience and monitoring) เป็นการพัฒนาที่ส่งเสริมการศึกษาให้มากยิ่งขึ้นทั้งการศึกษารูปแบบทางการและการศึกษาด้วยตนเอง การเพิ่มพูนประสบการณ์โดยการเพิ่มประสบการณ์ทางการบริหารในรูปแบบที่หลากหลายและแตกต่าง จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำดียิ่งขึ้น ส่วนการให้คำปรึกษา คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support)

2.3 การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเข้มข้น (Feedback intensive programs) โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-base programs) โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้และความตระหนัก (Conceptual knowledge and awareness programs) โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs) โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs) โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning programs) และโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในเทศบาลนครมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับปานกลาง โดยบุคลากรไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล ดังนั้นเทศบาลนครควรมีแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น

1.1 การสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการกำหนดสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือแนวคิดในการทำงานให้บุคลากรในเทศบาลนครยึดถือร่วมกัน เช่น การกำหนดเครื่องกายหรือลักษณะการแต่งกายที่เหมือนกันและแต่งกายด้วยเครื่องแต่งกายดังกล่าวทั้งเทศบาลนครในบางวัน โดยเครื่องแต่งกายหรือลักษณะการแต่งกายดังกล่าวควรเหมาะสมกับการทำงานในแต่ละตำแหน่งและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อเทศบาลนคร การกำหนดค่านิยมในการทำงานร่วมกันแล้วแสดงออกในลักษณะของคำขวัญในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรยึดถือร่วมกัน

1.2 การสร้างความมีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้น โดยเทศบาลนครอาจเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น ไม่เฉพาะการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่อาจสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน การกำหนดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกรู้ว่าตนเองมีส่วนร่วมกับองค์กรและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. จากการศึกษาพบว่าบุคลากรในเทศบาลนครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและโอกาสในการโต้แย้งผลการประเมินในระดับปานกลาง แสดงว่าเทศบาลนครอาจดำเนินการในเรื่องดังกล่าวไม่เพียงพอ ดังนั้นเทศบาลนครจึงควรปรับปรุงนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มาตรฐานการประเมินเดียวกันในตำแหน่งงานที่มีลักษณะเหมือนกัน ใช้เครื่องมือประเมินผล

ที่มีมาตรฐานเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นระหว่างกระบวนการประเมิน รวมทั้งอาจมีมาตรการอบรมผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ความคงเส้นคงวาในการประเมิน และลดอคติของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรอย่างทันการณ์ เพื่อให้บุคลากรนำข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวปรับปรุงการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง ในส่วนของการโต้แย้งผลการประเมิน เทศบาลนครควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้โต้แย้งผลการประเมิน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสโต้แย้งและเปลี่ยนแปลงผลการประเมิน และรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในการประเมิน อย่างไรก็ตาม บุคลากรอาจไม่กล้าโต้แย้งผลการประเมินเนื่องจากกลัวว่าจะเกิดผลทางลบกับตนเอง ดังนั้นเทศบาลนครจึงต้องมีมาตรการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร เช่น การเก็บการโต้แย้งเป็นความลับ จะให้รับรู้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง การออกประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรในลักษณะของการยืนยันความปลอดภัยของผู้โต้แย้งผลประเมิน เป็นต้น

3. เทศบาลนครควรมีนโยบายการออกแบบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น การออกแบบงานในลักษณะใหม่จะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน การออกแบบงานอาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับงานของตนเอง Wrzesniewski and Dutton (2001) อธิบายว่า การปรับงานโดยพนักงาน หมายถึง การดัดแปลงหน้าที่ที่ต้องทำ การสร้างหรือการเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือลูกค้า และการวางกรอบความหมายของการทำงานใหม่ ซึ่งการดัดแปลงงานดังกล่าวเป็นการบ่งบอกถึงอำนาจการควบคุมการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตนเองในที่ทำงาน และเติมเต็มความต้องการพื้นฐานเพื่อเชื่อมโยงกับผู้อื่น การปรับงานอาจดำเนินการในลักษณะของการให้ความหมายใหม่แก่งานของตนเอง โดยความหมายใหม่นี้กลายเป็นความหมายที่ส่งผลให้เห็นคุณค่าของงานมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน เช่น การให้ความหมายแก่งานว่าเป็นงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน หรือให้ความหมายของงานว่าเป็นงานที่สร้างสังคมคุณภาพ เป็นต้น

4. เทศบาลนครควรสนับสนุนให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง และนำจุดแข็งนั้นมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การวิเคราะห์จุดแข็งของตนเองสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ เช่น แนวคิดของ Roberts, Dutton, Sprietzer, Heaphy and Quinn (2005) ที่เสนอว่าบุคคลสามารถวิเคราะห์จุดแข็งของตนเองโดยการขอข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น ในขณะที่ตนเองอยู่ในจุดที่ดีที่สุด แล้วนำข้อมูลนั้นมาสร้างเสริมความเข้มแข็งให้ตนเอง ส่วน Peterson and Seligman (2004) ได้เสนอแบบวัดจุดแข็งของบุคคล โดยวัดจากลักษณะนิสัย 24 ข้อ จุดแข็งของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน การที่บุคกรู้จุดแข็งของตนเอง ส่งผลให้

บุคลากรเข้าใจตนเองและสามารถนำจุดแข็งดังกล่าวมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

5. เทศบาลนครควรมีจัดบรรยากาศการทำงานเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้น โดยการสนับสนุนเผยแพร่และยกย่องบุคลากรที่มีการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม รวมทั้งอาจจัดสวัสดิการหรือรางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการมีจริยธรรมและประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม

6. ความสุขในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เทศบาลนครควรมีส่งเสริมความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ชัดเจน โดยอาจสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานเพิ่มเติมจากผลการศึกษาในครั้งนี้ และดำเนินการกำหนดนโยบายเสริมสร้างความสุขในการทำงานหรือองค์กรแห่งความสุข โดยนโยบายดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในเทศบาลนครมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้นโยบายสามารถก่อให้เกิดความสุขในการทำงานได้อย่างแท้จริง

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป**

1. การศึกษาในครั้งนี้พบว่าตัวแปรการสร้างเสริมสุขภาพและการสนับสนุนการดำเนินชีวิต ไม่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาที่ผ่านมา ดังนั้นควรมีการศึกษาตัวแปรทั้งสองตัวแปรซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปเพิ่มเติม

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งมีข้อจำกัด คือ ไม่สามารถลงลึกในรายละเอียดและกระบวนการศึกษาไม่ยืดหยุ่น จึงไม่สามารถปรับเปลี่ยนการศึกษาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อเติมเต็มให้ผลการศึกษาดียิ่งขึ้น

3. ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างมากยิ่งขึ้น โดยขยายขอบเขตของผู้นำให้รวมถึงผู้บริหารระดับสูงที่เป็นพนักงานเทศบาล เช่น ปลัด ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นข้าราชการประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนครโดยตลอด ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งเหมือนนายกเทศมนตรี จึงมีบทบาทในการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรเช่นเดียวกัน

4. ผู้สนใจอาจมีการขยายการศึกษาไปยังหน่วยงานที่เป็นเทศบาลเมืองและนำผลการศึกษาามาเปรียบเทียบกับการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากเทศบาลเมืองเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในพื้นที่เขตเมือง ซึ่งมีลักษณะอำนาจหน้าที่คล้ายกับเทศบาลนคร ผลของการเปรียบเทียบจะช่วยให้ช่วยสร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อไป

5. การศึกษาในครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวแปรอื่นที่ไม่ปรากฏในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา เช่น วัฒนธรรมองค์การ มิตรภาพในที่ทำงาน เหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการศึกษามีประโยชน์มากขึ้นทั้งด้านวิชาการและการนำไปปฏิบัติ

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ โพธิ์วิทยาการ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราในอำเภอเมืองยะลา. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชชนรินทร์*, 8(1), 1-15.
- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2546). *หลักสูตรการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการสร้างรอยยิ้มในสถานประกอบการ*. กรุงเทพฯ: ป๊อปปี้พับลิชชิง.
- กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2551). *แผนหลัก สสส. 2551-2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. (2557). การสร้างความผูกพันของพนักงานโดยแนวคิดองค์การแห่งความสุขในกลุ่มคน Gen-Y. *WMS Journal of Management Walailak University*. 3(2), 1-10.
- กังสดาล เชาว์วัฒนกุล. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระดับของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *ดุสิตนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กัญชพร ผาสุก. (2552). *สุขภาวะในที่ทำงานตามทัศนะของพนักงานบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2546). *การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2550). *การปกครองท้องถิ่นไทย (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: วิทยุชน
- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. (2555). *คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy workplace index*. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.

- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. (2556). *องค์กรสุขภาวะกับความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ครรชิต ทรรคนะวิเทศ. (2555). *ความสุขในที่ทำงาน: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรพงษ์ อินทรสงเคราะห์. (2558). ความผูกพันต่อองค์กรของนักบินผู้ช่วย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 119-132.
- จักรพันธ์ เพ็ชรภูมิ. (2560). *พฤติกรรมสุขภาพ: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- จิราพร ชมพิกุล, ปราวณี สุทธิสุนทร, เกียรติศักดิ์ ชื้อเลื่อม และดุชนี ดำมี. (2552). *สัมพันธภาพในครอบครัวไทย*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จีระ หงส์ดารมภ์. (2551). สมดุลชีวิตการทำงาน. *วารสารทรัพยากรมนุษย์*, 1(1), 3-7.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวลี. (2554). *ความสุขหลากหลายมุมมอง Home โมเดล*. กรุงเทพฯ: สองชาติรีเอชั่น.
- เจนรบ พลเดช, ภักดี โพธิ์สิงห์, เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, และสัญญา เคนาภูมิ. (2561). รูปแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานของนักสืบสวนในการปราบปรามการทุจริตสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ กระทรวงยุติธรรม. *วารสารช่อพะยอม*, 19(1), 15-26.
- ชลิฎฐา พรหมประเสริฐ. (2554). *สัมพันธภาพในครอบครัวกับความสุขในการทำงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานรองผู้ว่าการเชื้อเพลิงและสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2550). *องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace)*. กรุงเทพฯ: แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชนสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ชิเกุ ยามาโต. (2554). *ผลกระทบของโครงการองค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษา 2 ธุรกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์แรงงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(1), 31-40.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาว์ อินโย. (2553). *การประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉานิกา วงษ์สุริย์รัตน์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานความสุขในการทำงานโดยมีความเพลนเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์: กรณีศึกษาบริษัทวิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐิติวัจน์ ทองแก้ว. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(1), 1943-1958.
- ดวงเนตร ธรรมกุล. (2556). การสร้างสุขภาวะในองค์กร. *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 6(1), 1-10.
- ดาริกา ปิตุรงค์พิทักษ์. (2557). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความต้องการในงานทรัพยากรในงานสุขภาวะและการจัดแจงในงานกับความผูกพันในงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ติรยา เลิศหัตถศิลป์. (2554). *ภาวะเหนื่อยล้าในการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องของจิตแพทย์ในประเทศไทย*. *วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย*, 56(4), 437-438.
- ไตรทิพย์ ภาษา. (2552). *ความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดกำแพงเพชร*. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพัฒนา, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

- ทวีพันธุ์ พัวสรรเสริญ. (2552). ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยภาครัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 4(1), 79-87.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. (2545). 100 ปี การปกครองท้องถิ่นไทย พ.ศ. 2440-2540 (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- ธัญยากร อัญมณีเจริญ. (2555). ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานความพึงพอใจในงาน  
และกิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS  
(พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภัชชลด รอดเที่ยง. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์  
อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือกรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข.  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเอกอนามัยครอบครัว, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- นภัส จิตต์ธีรภาพ. (2554). ปัจจัยส่วนบุคคล ความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ  
ของพนักงาน: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคล  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภารัตน์ ด่านกลาง. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป,  
คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- บัณฑิตา คำโฮม. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัย  
พยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์. อุบลราชธานี: วิทยาลัยพยาบาล  
บรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์.
- ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงานความสามารถในการ  
เผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานพยาบาลผ่าตัด:  
กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ประเวศ วะสี. (2541). *บนเส้นทางใหม่การส่งเสริมสุขภาพ อภิวัฒน์ชีวิตและสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน
- ปรีดาภรณ์ สีปากดี, ชนาگانต์ บุญนุช, จริญญา เลิศอรรถมณีนี, สุนันทา ฉันทจุฑิกพงษ์, ชมชื่น สมประเสริฐ, ทศนีย์ อินทรสมใจ และรัตนภรณ์ ระดมสุทธิศาล. (2550). ความสุขของบุคลากรศิริราช. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 16(6), 971-979.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- แผนงานสุขภาพขององค์กรภาคเอกชน. (2552). *มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). *ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ความหมายทฤษฎี วิธีวิจัยการวัดและงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิบูล ทีปะपाल. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2553). *ตัวแบบสมรรถนะองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). *โมเดลสมการโครงสร้าง = Structural equation modeling*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ภูริชญา ยิ้มแย้ม. (2556). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาลสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 10(19), 1-12..
- มาลี เกื้อนพกุล, อรอนงค์ ทวนพรมราช และอภิญา เพียรพิจารณ์. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี*, 25(1), 5-17.
- เมตตา ชัยถิรสกุล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2556). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม. (2557). สุขภาวะของคนในองค์กรภาครัฐ ในเส้นทางเดินไปสู่องค์กร  
 สุขภาวะภาครัฐ. ใน เอกสารสำหรับผู้ทำงานสร้างสุขของค์กรกำหนดการอบรม  
 เชิงปฏิบัติการ พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 26-28 กุมภาพันธ์  
 2557 ณ คุ่มหม่อมไฉไล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. นนทบุรี: วิทยาลัยพยาบาล  
 บรมราชชนนี.
- ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจฉรา ประเสริฐสิน, จริญญา ชื่นศิริมงคล และศิริพร  
 ครุฑทาศ. (2558). ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวนวรรณกรรม  
 อย่างเป็นระบบ. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 9(1), 52-62.
- รวมศิริ เมนะโพธิ์. (2550). เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์  
 มหบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากร  
 มนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตติกง จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ:  
 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัทพล จิตตะวิกุล. (2552). การรับรู้ความปลอดภัยในการทำงานและความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน  
 ที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
 มหบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ลักขณา ศิริถิรกุล และวาสนา อุปป้อ. (2555). คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสุข  
 ในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
 กระทรวงสาธารณสุข. สุพรรณบุรี: วิทยาลัยบรมราชชนนี สุพรรณบุรี.
- ลักขมี มีแก้ว. (2557). ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานด้วยวัฒนธรรมองค์กรแห่งการให้. กรุงเทพฯ:  
 สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และคณะสังคมศาสตร์และ  
 มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ลักขมี สุดดี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม  
 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ  
 โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และทรงวุฒิ อยู่เยี่ยม. (2551). แรงจูงใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันใน  
 งานของอาสาสมัครสาธารณสุข. วารสารศึกษาศาสตร์, 19(2), 81-91.
- วศิน มหัตนรินทร์กุล. (2556). สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. กรุงเทพฯ: สONGXACRICEXHN.

- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2556). *วิธีและเทคนิคในการวิจัยทางรัฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- วาสนา ทรงเสียงไชย. (2558). *แรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท สหพัฒน์ปิปูล จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป), โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.*
- วิทยา ดำรงเกียรติชัย และประพิมพ์พรรณ ลิ้มสุวรรณ. (2559). การศึกษาผลกระทบด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาของพัสดุเชื้อเพลิงกรมช่างอากาศ. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(1), 18-29.
- วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 501-513.
- วิลาสลักษณ์ ชิววัลลี. (2542). *รายงานผลการวิจัยฉบับที่ 81 ผลของรางวัลภายนอกและการรับรู้ความสามารถของตนที่มีต่อแรงจูงใจภายในของนักเรียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโร
- วีรญา ศิริจรรยาพงษ์. (2556). ความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรามธิบดี. *วารสารการพยาบาล*, 15(2), 1-16.
- วุฒิพงศ์ ถายะพิงค์. (2555). *สร้างเสริมสุขภาพใจวัยทำงาน*. เชียงใหม่: ชูติมาพริ้นติ้ง (2004).
- ศศิธร เหล่าเท่ง. (2556). *อิทธิพลของกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ตามแนวทางความสุข 8 ประการที่มีต่อความสุขในการทำงานประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานบริษัท ริกการ์แมนส์จำกัด นิคมอุตสาหกรรมราชบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2553). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริเชษฐ์ สังขะมาน. (2555). *องค์กรต้นแบบคุณภาพชีวิตการทำงาน (ภาครัฐ)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาองค์การและการเรียนรู้ สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ให้อย่าง. (2555). *คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง HAPPIONOMETER*. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพลส.
- ศุภมณี สงวนแสง. (2554). *การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเหนื่อยหน่ายในงาน และความสุขในการทำงานของผู้ประกอบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภณีย์ เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์และวิจัยความสุขชุมชน. (2551). *ประเมินความสุขของคนทำงาน (Happiness at workplace): กรณีศึกษาประชาชนอายุ 18-60 ปี ที่ทำงานในสถานประกอบการและองค์กรธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- สถาพร พุทธิพิบูล. (2558). ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก. *วารสารศรีปทุมชนบุรี*, 11(4), 60-70.
- สพลกิตต์ สังข์ทิพย์. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 6(1), 2563-2577.
- สมคิด ปิ่นทอง. (2556). *รูปแบบการจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กรแห่งความสุข*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรการกีฬาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2559). *ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: อธิชาติการพิมพ์.
- สาธิต เข็้อยู่ยาน, ยุทธนา ไชยจุล, สุนทร คล้ายอ่ำ และณัฐวุฒิ อรินทร์. (2558). พฤติกรรมการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงปัจจัยเชิงสาเหตุภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 8(2), 1-16.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุกความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). *ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์:กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ, คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิรินาถ ตามวงษ์วาน. (2554). *อิทธิพลของพลังขับเคลื่อนในการทำงาน รอบรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิริพร วงษ์โพน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาด้านบวกความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคล, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2553). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2557). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 14)*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สุทินี เดชะตา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภสนอง รัตนานันท์. (2543). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานการดูแลสุขภาพที่บ้านของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สุมาลินี มธุรพจน์พงศ์. (2555). ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความสามารถในการฟื้นคืนได้: ตัวแปร ทำนายผลงานความพึงพอใจในงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 5(3), 306-318.
- สุรพงษ์ นิ้มเกิดผล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. *ดุสิตนิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2545). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กาญจนบุรี: ธรรมเมธี-สหายพัฒนาการพิมพ์.
- สุรมงคล นิมจิตต์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 9(2), 116-126.
- สุรีย์ กาญจนวงศ์. (2556). *จิตวิทยาสุขภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นครปฐม: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่นามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือกรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพินทร์ ชูชม. (2558). ความยึดมั่นผูกพันในงาน: แนวคิดและการประยุกต์. *วารสารจิตวิทยา*. 5(2), 40-47.
- อัครสรา สถาพรจนา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากครอบครัว บรรยากาศจรรยาบรรณในงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัฉรัช อุยยะพัฒน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน บรรยากาศจรรยาบรรณในการทำงานกับความสุขในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัฏมณี วัฒนรัตน์. (2556). *ภาวะผู้นำแบบพัฒนาการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ และความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา: องค์การสร้างสุข*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



- อานนท์ จำปา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความทุ่มเทในงาน: กรณีศึกษาครูโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภาพร เฝ้าวัฒนา, สุรินทร์ กัมพากร, สุณีย์ ละกำป็น และขวัญใจ อำนาจัสต์ยชัย. (2555). *การประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีสู่การปฏิบัติการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- อินทิรา ปัทมินทร์. (2544). *คู่มือสำหรับผู้บริหารเรื่อง สถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน* (ด้านการเสริมสร้างสุขภาพจิตในการทำงาน). กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- อุษา แก้วอำภา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารขององค์การการเพิ่มคุณค่าในงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลศูนย์*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work, crown business*. New York: Currency.
- Adrian. F. (2005). *The psychology of behavior at work: The individual in the organization*. New York: RoutledgePress.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management, 4*(9), 145-154.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 400-414.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(2), 209-223.

- Barbara G. T., & Linda, S. F. (2001). *Structural equation modeling*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Barrett, G. V., & Kernan, M. C. (1987). Performance appraisal and terminations: A review of court decisions since Brito v. Zia with implications for personnel practices. *Personnel Psychology, 40*(3), 489-503.
- Barry, J. B., James, S. B., & Donald, P. R. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*, 345.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). *Affective job events-emotions matrix: A classification of job related events and emotions experienced in the workplace*. In Ashkanasy, N., Zerbe, W. and Hartel, C. (eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 36-48). Westport, CT: Greenwood.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2004). *Development and validation of measures of hassles and uplifts at work*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Beck, R. C. (2004). *Motivation: Theories and principles* (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Berman, E. M., West, J. P., Maurice, W., & Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review, 62*, 217-230.
- Bernardin, H., & Russell, E. A. (1998). *Human resource management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: An integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1044-1053.
- Brad Gillbreath (2001). *Supervisor behavior and employee psychological well-being*. Retrieved from [https://opus.ipfw.edu/ols\\_facpubs/2](https://opus.ipfw.edu/ols_facpubs/2)
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120*, 21, 235.

- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Geneva: WHO Headquarters Geneva.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
- Cavanagh, S. J., & Coffin, D. A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 100-108.
- Cherrington, J. D. (1994). *Organization behavior: The management of individual and organizational performance* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Barcon.
- Christine, P., Gretchen, S., Cristina G., & Flannery G. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-257.
- Church, A. & Waclawsk, J. (1998). The relationship between individual orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99-127.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations-achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethic*, 55, 125-133.
- Cropanzano, R., & Wright T. A. (2001). When a happy worker is really a productive worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 182-199
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy?. *American Psychol* 54, 821-827.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Introduction to part IV*. Cambridge: Cambridge University.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815-822.

- Cullen, J. B., Parboteeah, K., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics, 46*, 127-141.
- Cummings T. G., & Worley, C. G. (1997). *Organizational Development and Change* (6<sup>th</sup> ed.). Cincinnati: South Western Publishing.
- Dail, L. F. (2002). *Taking the measure of work*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231143>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1997). *Organization Behavior: Human behavior at work*. Massachusetts: A Division of Simon & Schuster.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organisational justice, perceived organisational support, and perceived supervisor support on marketing. *Journal of Business Research, 63*, 1349-1355.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 356-371.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*, 34-43.
- Diener, E. (2003). *Frequently asked question (FQA'S) about subjective well-being (Happiness and life satisfaction)*. Retrieved from <http://psych.uiuc.edu/mediener/fag.html>
- Diener, E. (2003). *Recent finding on subjective well-being*. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/1997-43193-002>

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.
- Dunham, R. B., & Herman, J. B. (1975). Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 60*, 629-631.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellis, G. D., Voelkl, J. E., & Morris, C. (1994). Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. *Journal of Leisure Research, 26*, 256-337
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine, 62*, 105-112.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, 12*, 384-412.
- Fisher, K. M. (2010). A misconception in biology: Amino acid and translation. *Journal of research in Science Teaching, 22*, 53-63.
- Fisher, M., Hinson, N., & Deets, C. (1994). Selected predictors of registered nurses' intention to stay. *Journal of Advanced Nursing, 20*(3), 950-957.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace*. Washington DC: The Gallup Headquarters.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the work place. *Organization Dynamics, 33*(1), 379-392.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.
- Gilbreath, J. B. (2001). *Supervisor behavior and employee psychological well-being*. New Mexico: State University
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Richard, P. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 51-60.
- Gray, R. (2007). *A climate of success*. Oxford: Elsevier.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.
- Hackman J. R. (2009). *Behind the seniors: How HR can help get an organization's top team off to a flying start*. Cambridge, MA: Harvard University,
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Hackman, R. J., Suttle, J. L. & Lloyd, J. (1977). *Improving life at work: Behavioral science approach to organization change*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Hain, C. C., Einstein, W. O. (1990). Quality of work life (QWL): What can Unions do? *S.A.M. Advanced Management Journal, 55*(2), 17-22.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teacher. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., & Headley, B. (1993). Assessing police work experiences: Development of the police daily hassles and uplifts scales. *Journal of Criminal Justice, 21*, 553-572.

- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship, 37*(2), 173-177
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Hartline, M.D., & Ferrell, O.C. (1996). *The management of customer-contact service.hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Henney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management, 14*(4), 271-281.
- Huse, E. F. (1980). *Organization development and change* (2<sup>nd</sup> ed.). St.Paul: West Publishing.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*, 193-200.
- James, A. (1994). Computer announcement amos: Analysis of moment structures. *Psychometrika, 59*(1), 135-137.
- James, A. (2010). Pre-service student teacher professional development: research and service-learning. *Problems of Education in the 21st Century, 26*, 67-70.
- James, B. D. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research. 63*, 384-391.
- Jody, C. W., Reynolds, J., & Paul, R. (2005). *Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11211-005-8567-5>
- John, C. A. H. (1997). An empirical look at the use of managerial and non- managerial student subjects for inquiries into ethical management. *Management Research News, 20*(9), 18-30.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 107-122.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 77*, 341-9.
- Karl, K. A., & Peluchette, J. V. (2005). Does workplace fun better the impact of emotional exhaustion of job dissatisfaction?: A study of health care workers. *Institute of Behavioral and Applied Management, 7*, 128-141.
- Kerce, E. W., & Kewley, S. B. (1993). Quality of life survey: New Direction Methods and Benefits. In *improving organizational survey: New directions methods and applications*, (pp. 188-207). New York: Newbury Park.
- Ketchian, L., (2003). *Happiness at work*. Retrieved from [http://www.Happiness\]Club.com](http://www.Happiness]Club.com)
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Samereh, S. S. (2010). Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment. *European Journal of Social Sciences, 12*(4), 558.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimension. *Int J HospManag Mar, 28*(1), 96-104.
- Kim, S. G., & Kim, J. (2014). Integration strategy, transformational leadership and organizational commitment in Korea's corporate split-offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109*, 1353-1364.
- Kjerulf, A. (2007). *Praise for Happy Hour is 9 to 5*. Petersburg: Alexander.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284.
- Kluger, A. N., Lewinsohn, S., & Aiello, J. R. (1994). The influence of feedback on mood: Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60*(2), 276-299.



- Korsgaard, M. A., & Robertson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669.
- Kumar, K, Bakhshi, A. & Rani, E, (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24-37.
- Kunday, O. (2014). Investigating the role of workplace friendship on organizational commitment. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(6), 8.
- Lagerstrom, E. M. (2005). *A healthy workplace: The role of organizational culture*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305354101?accountid=15637>
- Leitgeb, H. & Sebinger, S. (2009). *Move Europe, a campaign for the improvement of lifestyle-related workplace health promotion in Europe*, BUSINESS REPORT. Linz: Gutenberg-Werbering GmbH.
- Lewinsohn, S. & Aiello, J. R. (1994). The influence of feedback on mood: Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 276-299.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.

- Makikangas, A., Bakker, .B. A., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 795-814.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*, 33(12), 652-655.
- Martin, A. J., Elizabeth, J. S. & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 263-289.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maybery, D. J., Jones-Ellis, J., Neale, J., & Arentz, A. (2006). The positive event scale: Measuring uplift frequency and intensity in an adult sample. *Social Indicators Research*, 78, 61-83.
- McCubbin, H. I., Thompson, A .I., & McCubbin, M. A. (1996). *Family assessment: Resiliency, coping and adaptation-inventories for research and practice*. Wisconsin: The University of Wisconsin.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2007). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 114-128.

- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology applied to work* (7<sup>th</sup> ed.). Wadsworth: Belmont.
- Neilsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior human at work* (9<sup>th</sup> ed.). USA: McGraw Hill.
- Nurharani S., Norshidah, N., & Afni, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Oswald, J. A., Proto, E., & Sgroi, D. (2014). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4). 789-822.
- Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-8.
- Peck, J. (2011). *Happiness and your company*. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2011/09/happiness-and-yourcompany>
- Pender, N. J., Murdaugh, C. L., & Parsons, M. A. (2011). *Health promotion in nursing practice* (4<sup>th</sup> ed.). USA: Appleton & Lange.
- Peterson, C. (2000) The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Phathara-on, W., Mohmad, Y. S., & Majid, A. H. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 17-21.
- Porath, C., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Stevens, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-271.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147-153.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134.
- Raghavendra, R. V. (1992). *Better quality of work life through productivity, international productivity congress*. Hong kong: Nordica Intrenational.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Robbin, S. P. (1993). *Organization behavior: Concept, controvesies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.

- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review, 30*, 712-736.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review, 83*, 74-80.
- Robinson, D., Simourd, L., & Porporino, F. J. (1990). *Research on staff commitment: A discussion paper*. Ottawas, Ontario: Correctional Service of Canada.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 600-619.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal, 19*, 213-224.
- Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burn out: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-93
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2002). The measurement of engagement and burn out: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-93.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources*, In Naswall, K., Hellgren, J. & Snerks, M. (Eds.), *The Individual in the changing working life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Macmillan.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-15.
- Shirom, A. (2003). *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*. In Ganster, D., & Perrewe, P. L. (eds.), *Research in Organizational Stress and Well-Being* (pp. 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15, 50-64.
- Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M. (2005). *The enthusiastic employee*. NY: Wharton School.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally
- Snyder, C. R. (2000). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(29), 46-56.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stephen, J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 8-25
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Timiyo, A. J. (2014). High performance work practices: one best-way or no best-way. *IOSR. Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 8-14.
- Turnock, B. (2009). *Public health: What It Is and How It Works* (4<sup>th</sup> ed.). MA: Jones and Bartlett Publishers.

- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Ullman, M. T. (2001). A neurocognitive perspective on language: The declarative/procedural model. *Nature Reviews Neuroscience*, 2, 717-726
- Victor, B. I., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegan, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- WHO. (1988). *The challenge of implementation: District health systems for primary health care*. Geneva: World Health Organization
- Wongtada, N., & Rice, G. (2007). Assessment of the Universality of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovativeness. *Nida Business Journal*, 2, 159-172.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making: An agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 465-472.
- Xanthopoulou, D. (2007). *A work psychological model that work: Expanding the job demands resource model*. Ridderkerk: Ridderprint Offsetdrukkerij.

- Yener G. G., Guntekin, B., Orken D. N., Tulay E., Forta H., & Basar, E. (2012). Auditory delta event-related oscillatory responses are decreased in Alzheimer's disease. *Behav Neurol*, 25, 3-11.
- Yener, M. Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58,724-733.
- Yukyung P., JiHoon S., & Doo, H. L. (2006). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

## จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเทศบาลนคร

ชื่อท้องถิ่น	กลุ่มบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ทน. ขอนแก่น	พนักงาน	281	10
	ลูกจ้างประจำ	21	1
	พนักงานจ้าง	984	6
ทน. แหลมฉบัง	พนักงาน	247	9
	ลูกจ้างประจำ	33	2
	พนักงานจ้าง	949	5
ทน. เจ้าพระยาฯ	พนักงาน	86	3
	ลูกจ้างประจำ	25	1
	พนักงานจ้าง	490	3
ทน. เชียงใหม่	พนักงาน	390	13
	ลูกจ้างประจำ	74	4
	พนักงานจ้าง	881	5
ทน. เชียงราย	พนักงาน	168	6
	ลูกจ้างประจำ	28	2
	พนักงานจ้าง	541	3
ทน. แม่สอด	พนักงาน	122	4
	ลูกจ้างประจำ	24	1
	พนักงานจ้าง	300	2
ทน. ตรัง	พนักงาน	154	5
	ลูกจ้างประจำ	69	4
	พนักงานจ้าง	545	3
ทน. นครปฐม	พนักงาน	218	8
	ลูกจ้างประจำ	56	3
	พนักงานจ้าง	490	3

ชื่อท้องถิ่น	กลุ่มบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ทน. นครราชสีมา	พนักงาน	373	12
	ลูกจ้างประจำ	90	5
	พนักงานจ้าง	1,110	6
ทน. นครศรีธรรมราช	พนักงาน	265	9
	ลูกจ้างประจำ	162	8
	พนักงานจ้าง	49	1
ทน. นครสวรรค์	พนักงาน	254	9
	ลูกจ้างประจำ	80	4
	พนักงานจ้าง	900	5
ทน. นนทบุรี	พนักงาน	334	11
	ลูกจ้างประจำ	145	8
	พนักงานจ้าง	1,028	6
ทน. ปากเกร็ด	พนักงาน	173	6
	ลูกจ้างประจำ	61	3
	พนักงานจ้าง	806	5
ทน. รังสิต	พนักงาน	122	4
	ลูกจ้างประจำ	32	2
	พนักงานจ้าง	532	3
ทน. พระนครศรีอยุธยา	พนักงาน	128	4
	ลูกจ้างประจำ	43	2
	พนักงานจ้าง	426	2
ทน. พิษณุโลก	พนักงาน	242	8
	ลูกจ้างประจำ	65	1
	พนักงานจ้าง	632	3
ทน. ภูเก็ต	พนักงาน	164	5
	ลูกจ้างประจำ	118	6
	พนักงานจ้าง	709	4

ชื่อท้องถิ่น	กลุ่มบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ทน. ยะลา	พนักงาน	157	5
	ลูกจ้างประจำ	191	10
	พนักงานจ้าง	659	3
ทน. ระยอง	พนักงาน	218	8
	ลูกจ้างประจำ	36	2
	พนักงานจ้าง	477	3
ทน. ลำปาง	พนักงาน	161	5
	ลูกจ้างประจำ	79	4
	พนักงานจ้าง	291	2
ทน. สกลนคร	พนักงาน	152	5
	ลูกจ้างประจำ	40	2
	พนักงานจ้าง	361	2
ทน. สงขลา	พนักงาน	164	5
	ลูกจ้างประจำ	42	2
	พนักงานจ้าง	383	2
ทน. สมุทรปราการ	พนักงาน	95	3
	ลูกจ้างประจำ	37	2
	พนักงานจ้าง	245	1
ทน. สมุทรสาคร	พนักงาน	121	4
	ลูกจ้างประจำ	24	1
	พนักงานจ้าง	414	2
ทน. อ้อมน้อย	พนักงาน	87	3
	ลูกจ้างประจำ	34	2
	พนักงานจ้าง	390	2
ทน. สุราษฎร์ธานี	พนักงาน	191	7
	ลูกจ้างประจำ	55	3
	พนักงานจ้าง	757	4

ชื่อท้องถิ่น	กลุ่มบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ทน. เกาะสมุย	พนักงาน	120	4
	ลูกจ้างประจำ	27	1
	พนักงานจ้าง	637	4
ทน. อุดรธานี	พนักงาน	228	8
	ลูกจ้างประจำ	84	5
	พนักงานจ้าง	799	4
ทน. อุบลราชธานี	พนักงาน	176	6
	ลูกจ้างประจำ	48	2
	พนักงานจ้าง	545	3

หมายเหตุ: พนักงาน = 197 คน

ลูกจ้างประจำ = 98 คน

พนักงานจ้าง = 99 คน

รวม 394 คน

**ภาคผนวก ข**

ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง

Standardized regression weights: (Group number 1-default model)

			Estimate
le_d	<---	leader_f	.913
le_c	<---	leader_f	.922
le_b	<---	leader_f	.840
le_a	<---	leader_f	.829
hr_b	<---	hr_f	.887
hr_a	<---	hr_f	.923
pl_b	<---	place_f	.763
pl_a	<---	place_f	.657
he_b	<---	health_f	.929
he_a	<---	health_f	.794
li_b	<---	life_f	.917
li_a	<---	life_f	.898
we	<---	happy_f	.694
oc	<---	happy_f	.734
sat	<---	happy_f	.810



**ภาคผนวก ค**  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

## แบบสอบถามการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน สำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อวัดระดับความสุขในการทำงานจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ทั้งนี้การตอบแบบสอบถามชุดนี้จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับเฉพาะและนำเสนอในลักษณะภาพรวมแบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

**ส่วนที่ 5** ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

**ส่วนที่ 6** ข้อเสนอแนะสำหรับเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี  30-39 ปี  
 40-49 ปี  50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี/ เทียบเท่า  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ ระบุ.....

## 4. สำนัก/ กอง

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> สำนักปลัดเทศบาล            | <input type="checkbox"/> สำนักการช่าง      |
| <input type="checkbox"/> สำนักการคลัง               | <input type="checkbox"/> สำนักการสาธารณสุข |
| <input type="checkbox"/> สำนักการศึกษา              | <input type="checkbox"/> กองสวัสดิการสังคม |
| <input type="checkbox"/> สำนัก/ กองวิชาการและแผนงาน | <input type="checkbox"/> หน่วยตรวจสอบภายใน |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....           |  |

## 5. ประเภทตำแหน่งงาน

## 5.1 ประเภทบริหารท้องถิ่น

- ประเภทบริหารท้องถิ่นระดับต้น
- ประเภทบริหารท้องถิ่นระดับกลาง
- ประเภทบริหารท้องถิ่นระดับสูง

## 5.2 ประเภทอำนวยการท้องถิ่น

- ประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น
- ประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับกลาง
- ประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับสูง

## 5.3 ประเภทวิชาการ

- ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ
- ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ
- ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ
- ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ

## 5.4 ประเภททั่วไป

- ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน
- ประเภททั่วไประดับชำนาญงาน
- ประเภททั่วไประดับอาวุโส

5.5  ลูกจ้างประจำ5.6  พนักงานจ้าง

## 6. ระยะเวลาที่ทำงานกับเทศบาลนี้.....ปี

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความพึงพอใจกับการได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างต่อเนื่อง					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับการมีโอกาสที่ได้ทำงานอย่างมีสมรรถิ					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างจากภารกิจ					
4. ท่านมีความพึงพอใจกับการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านมีความพึงพอใจกับวิธีการบริหารของผู้บังคับบัญชา					
6. ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานที่ไม่ค้านกับความเชื่อของตนเอง					
7. ท่านมีความพึงพอใจกับความมั่นคงในการทำงาน					
8. ท่านมีความพึงพอใจกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
9. ท่านมีความพึงพอใจกับการสอนงานให้แก่ผู้อื่น					
10. ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนจากการทำงาน					
11. ท่านมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในการทำงาน					
12. ท่านมีความพึงพอใจกับการประสบความสำเร็จในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
1. ท่านรู้สึกมีความสุขที่จะทำงาน กับเทศบาลนี้จนเกษียณอายุราชการ					
2. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของเทศบาล คือปัญหาของท่านด้วย					
3. ท่านรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่ง ของเทศบาล					
4. ท่านรู้สึกว่า การตัดสินใจลาออก จากเทศบาลนี้เป็นเรื่องยาก แม้ว่า จะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า					
5. ท่านรู้สึกว่า มีทางเลือก ในการทำงานน้อย หากจะออกจาก เทศบาลนี้					
6. ท่านรู้สึกว่า แม้ว่าการลาออกจาก เทศบาลนี้และได้งานที่ดีกว่า แต่ท่าน รู้สึกว่าไม่ถูกต้องที่จะทำอย่างนั้น					
7. ท่านรู้สึกว่า เทศบาลควรได้รับ ความจงรักภักดีจากท่าน					
8. ท่านรู้สึกว่า ท่านเป็นหนี้บุญคุณ เทศบาลนี้					

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติของท่านมากที่สุด

ความยึดมั่นผูกพันในงาน	ระดับการเกิดปรากฏการณ์				
	เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	เป็นบางครั้ง	ไม่เคยเลย
1. ท่านรู้สึกว่าการทำงานในแต่ละวันเวลาผ่านไปเร็วมาก					
2. ท่านรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน					
3. ท่านรู้สึกว่ามีกำลังใจดีขึ้นในตอนเช้า อยากจะไปทำงาน					
4. ท่านรู้สึกว่ามีมีความสุขที่ได้มุ่งมั่นกับ การทำงาน					
5. ท่านรู้สึกว่ามีสมาธิจดจ่ออยู่กับ การทำงาน					
6. ท่านรู้สึกว่าท่านสามารถจัดการกับ ความเครียดในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว					
7. ท่านรู้สึกว่าท่านจะมุ่งมั่นในการทำงาน ต่อไป แม้ว่าปัจจุบันจะยังไม่ประสบ ความสำเร็จในการทำงาน					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
1. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี ได้ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงาน					
2. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต					
3. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี ส่งเสริมการสร้างทีมงาน					
4. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี มีการกำหนดผลลัพธ์ที่สูงกว่า ความคาดหวังปกติ					
5. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรีมี การกระตุ้นให้บุคลากรค้นหา แนวทางในการแก้ไขปัญหา					
6. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมี ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปัญหา					
7. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี มอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
8. ท่านคิดว่านายกเทศมนตรี มีการสอนงานหรือชี้แนะงานให้แก่ ผู้ร่วมงาน					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
9. ท่านคิดว่าการทำงานในเทศบาลนี้ มีความมั่นคงในงาน					
10. ท่านคิดว่าเทศบาลส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง					
11. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการมอบ อำนาจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ					
12. ท่านคิดว่าเทศบาลให้ ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา น้อย					
13. ท่านคิดว่าเทศบาลพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนผล การปฏิบัติงาน					
14. ท่านคิดว่าเทศบาลมีแนวทาง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ที่หลากหลาย					
15. ท่านคิดว่าเทศบาลให้ ความสำคัญในการชื่นชมและ ยกย่องบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน ดี					
16. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการแจ้ง เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
17. ท่านคิดว่าเทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของตนเอง					
18. ท่านคิดว่าเทศบาลใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงาน					
19. ท่านคิดว่าเทศบาลได้ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน					
20. ท่านคิดว่าเทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถโต้แย้งผลการประเมิน					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
<b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b> <b>ด้านกายภาพ</b>					
21. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัดบริเวณที่ทำงานให้เป็นระเบียบสวยงาม					
22. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานไว้อย่างเพียงพอ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
<b>การสร้างบรรยากาศในการทำงาน</b> 23. ท่านคิดว่าเทศบาลมี การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของ บุคลากรทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม					
24. ท่านคิดว่าเทศบาล มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของบุคลากรทุกคน ในองค์การ					
25. ท่านคิดว่าเทศบาล มีการสนับสนุนบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม					

**ส่วนที่ 5** ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน**ด้านการเสริมสร้างสุขภาพ**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
<b>การเสริมสร้างสุขภาพกาย</b> 26. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการให้ ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพและ การดูแลสุขภาพ					
27. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด เวลาให้บุคลากรได้ออกกำลังกาย					
28. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การเสริมสร้างสุขภาพจิต 29. ท่านคิดว่าเทศบาล มีการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ ในการจัดการความเครียด					
30. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด กิจกรรมเพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย					
31. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด กิจกรรมสันทนาการอย่างสม่ำเสมอ					

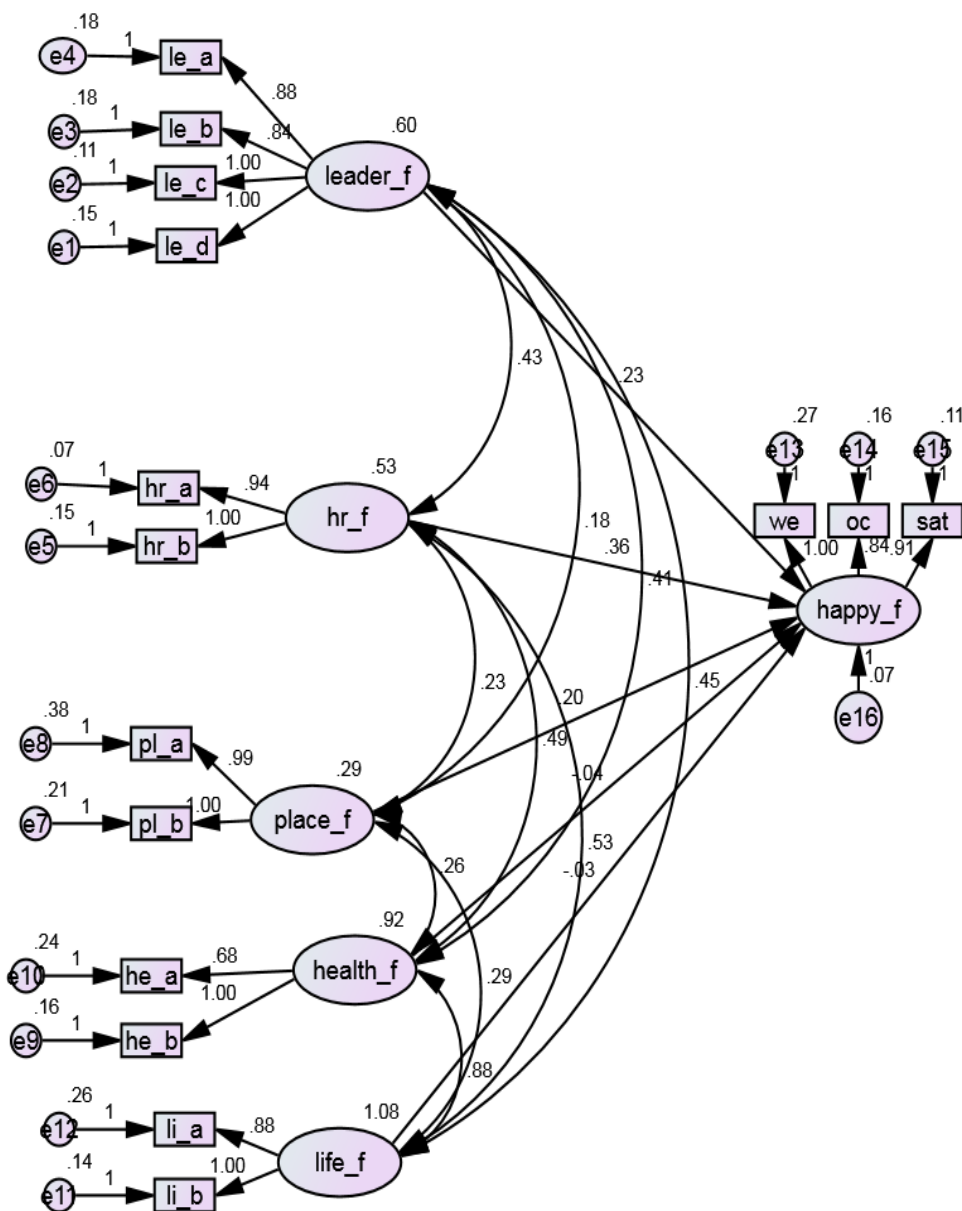
ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงานด้านการสนับสนุนการดำเนินชีวิต  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การส่งเสริมด้านการเงิน 32. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด กิจกรรมส่งเสริมการออม อย่างสม่ำเสมอ					
33. ท่านคิดว่าเทศบาลมีการจัด สวัสดิการการเงินกู้สำหรับบุคลากร					



**ภาคผนวก ง**

ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง



chi-square = 141.796, DF = 75, p = .000  
 chi-square/DF = 1.891,  
 GFI = .953, AGFI = .925, CFI = .984  
 RMSEA = .048