

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำกับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำจากมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ 2. เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ และ 3. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งทางตรงทางอ้อมจากงานเอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์และดุชฎินิพนธ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงบทความต่างๆ ตำรา และเว็บไซต์ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli and Hambleton (1996) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 และหลังจากนั้นก็นำไปทดลองใช้กับองค์กรที่มีลักษณะตัวอย่างใกล้เคียงกับตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูลจริงจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70- 0.91 จากนั้นก็นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดตามขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ ของปี พ.ศ. 2555 ซึ่งมีองค์กรที่ได้รับรางวัลรวมทั้งหมด 9 องค์กร ประกอบด้วย 1) ขนบปังพรชัย บางลำพู 2) บริษัทไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด 3) บริษัทบัตกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 4) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล 5) บริษัทไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด 6) บริษัทเวสเทิร์นดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด 7) สอนสามพรานโรสกาเดิน ริเวอร์ไซด์ 8) บริษัทเอเชียพีริซิชั่น จำกัด (มหาชน) และ 9) บริษัทเอ็นโอเคพีริซิชั่นคอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) การกำหนดขนาดตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 378 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเก็บตัวอย่างอย่างมีระบบตามสัดส่วนให้ได้ตัวอย่างครบตามจำนวน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้การเก็บโดยใช้ส่งแบบสอบถามทาง

ไปรษณีย์ หลังจากนั้นทำการติดตามเพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จนได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 222ฉบับคิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) 58.7% ผู้วิจัยจึงนำมาบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ โดยเลือกวิธีการ Enter เพื่อคำนวณหาสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสุขในการทำงาน และสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐานโดยตัวแปรทำนายคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

หลังจากวิเคราะห์ผลวิธีวิจัยเชิงปริมาณเสร็จ ผู้วิจัยต้องการทำการยืนยันข้อมูลที่ศึกษาโดยการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการจำนวน 2 องค์กรที่ตอบเข้าร่วมโครงการ และอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ได้ ได้แก่ 1. บริษัทไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด โดยสัมภาษณ์คุณแหลมกริบกระโทก ประธานคณะกรรมการกิจกรรมและนันทนาการ และคุณสมใจ มีแต่้ม เลขานุการคณะกรรมการกิจกรรมและนันทนาการ 2. บริษัทไล่ออน (ประเทศไทย) สัมภาษณ์คุณวรรณ ธรรมรัตน์ ผู้จัดการส่วนการสื่อสารองค์กร โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และตรวจสอบเชิงยืนยันกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้การนำเสนอในบทที่ 5 ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการสรุปผลการวิจัย ส่วนสองเป็นการอภิปรายผล และส่วนสามเป็นข้อเสนอแนะจากการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

### 5.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแบ่งเป็น 4 ตอนคือ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติคือ การแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรศึกษา โดย ค่าสถิติที่นำเสนอคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และตอนที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.5 และ 31.5 ตามลำดับ มีช่วงอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.9 สถานภาพสมรสอยู่ในสถานภาพสมรสมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.6 สำหรับการศึกษส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 47.3 ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 67.6 ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไปมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 42.3 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่สูงกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.2

**วัตถุประสงค์ข้อ 1** เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำจากมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1) ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับการปฏิบัติของผู้ผู้นำในมุมมองของพนักงานในภาพรวมอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.25 มีค่า SD เท่ากับ .65 เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และปัจจัยด้านการบริหารแบบวางเฉย พบว่ามีผลระดับการปฏิบัติของผู้ผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้งเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.22 และ 3.28 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามย่อยของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในองค์กรประกอบ 2 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และปัจจัยด้านการบริหารแบบวางเฉย ผลการวิเคราะห์พบว่าทุกข้อคำถามของตัวแปรศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.03 ถึง 3.40 โดยค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับการปฏิบัติของผู้ผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง

จากการวิเคราะห์ประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ในมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุภาพ ผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมีความเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติของผู้ผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.22 โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ มีการชี้แนะให้พนักงานทราบในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการทำสิ่งเหล่านั้น มีการชี้แจงพนักงานอย่างชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับหากทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการให้ผลตอบแทนตามที่ได้ชี้แจงให้พนักงานทราบเมื่อพนักงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการทำให้พนักงานกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 3.29 3.27 3.17 และ 3.03 ตามลำดับ และมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยระดับการปฏิบัติของผู้ผู้นำในองค์กรเรื่องการชี้แนะให้พนักงานทราบในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการทำสิ่งเหล่านั้น มีค่าสูงสุด (.983) และการบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงานมีค่าต่ำสุด(1.059)

สำหรับประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านการบริหารแบบวางเฉยในมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุภาพ ผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมี

ความเห็นว่าคุณำขององค์กรมีการปฏิบัติของผู้นำอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.28 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าว และช่วยแก้ไขปัญหา การปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามสภาพเดิมๆ การตำหนิเมื่องานบกพร่องและการกำกับตรวจสอบพนักงานอย่างใกล้ชิดว่าฝ่าฝืนระเบียบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 3.33 3.33 และ 3.10 ตามลำดับ และมีค่า S D เท่ากับ .68 โดยระดับการปฏิบัติของผู้นำในองค์กรเรื่องการเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าว และช่วยแก้ไขปัญหา มีค่าสูงสุด(1.057)และการกำกับตรวจสอบพนักงานอย่างใกล้ชิดว่าฝ่าฝืนระเบียบมีค่าต่ำสุด (.997)

2) ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานในภาพรวมระดับปฏิบัติบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีค่า SD เท่ากับ .74 เมื่อวิเคราะห์ในองค์ประกอบปัจจัยด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดลใจ พบว่าการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด(3.56) มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด(3.25) มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมีความเห็นว่าภาวะผู้นำด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ มีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี การได้รับการยกย่องชื่นชม ศรัทธาในคุณธรรมความดี การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเสมอให้กับพนักงาน การมีความอบอุ่นและน่าไว้วางใจเมื่อได้ทำงานร่วมด้วย การแสดงวิสัยทัศน์ใหม่ๆและทำให้พนักงานเชื่อมั่น และการแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 3.63 3.62 3.60 3.47 และ 3.45 ตามลำดับ และมีค่า SD รวมเท่ากับ .86 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์กรเรื่องของคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีมีค่าสูงสุด(.94) และการแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าต่ำสุด(.97)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมีความเห็นว่าภาวะผู้นำด้านการดลใจมีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีการบอกถึงความคาดหวังของตนกับพนักงานเสมอ มีการสื่อสารให้พนักงานมองเห็นถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการจุดประกายความคิดทำให้พนักงานเกิดความท้าทายในการทำงานและใช้ความพยายามทำงานจนสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่อพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 3.49 3.42 3.35 และ 3.32 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์กรเรื่อง

การกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและการบอกถึงความคาดหวังของตนกับพนักงานเสมอ มีค่าสูงสุด(.99 และ .95 ตามลำดับ) ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่อพนักงานมีค่าต่ำสุด(.99)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในมุมมองของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมีความเห็นว่าภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ มีการสนับสนุนให้พนักงานแสดงทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริมให้พนักงานใช้วิธีการหลากหลายวิธีในการทำงาน มีการใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ๆกับพนักงานในการแก้ไขปัญหาที่ มีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความท้าทาย ความอยากรู้ อยากซักถาม อยากลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ มีการทำให้พนักงานทบทวนความคิดของตนเองใหม่ในเรื่องงานที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเป็นปัญหาโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 3.39 3.38 3.36 3.30 และ 3.25 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ มีค่าสูงสุด(.96) และการทำให้พนักงานทบทวนความคิดของตนเองใหม่ในเรื่องงานที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเป็นปัญหามีค่าต่ำสุด(.96)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในมุมมองของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะผลปรากฏว่าในมุมมองของพนักงานมีความเห็นว่าภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มีการบอกถึงความต้องการในเรื่องงานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคล มีการปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ มีการมอบหมายงานให้พนักงานเป็นรายบุคคลพร้อมคอยดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของพนักงาน มีการใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคนโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 3.32 3.31 3.26 3.23 และ 3.00 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .81 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การเรื่องการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลมีค่าสูงสุด(.98) และการใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคนมีค่าต่ำสุด (1.01)

**วัตถุประสงค์ข้อ 2** เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1.ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน พบว่ามีระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะในภาพรวมคือมีระดับความสุขในการ

ทำงานอยู่ระดับมีความสุขมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.88 มีค่า SD เท่ากับ .49 เมื่อวิเคราะห์ในองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านความสุขทางกาย ความสุขทางอารมณ์ ความสุขทางสังคม และความสุขทางจิตวิญญาณ พบว่าความสุขทางจิตวิญญาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด(4.12) มีระดับความสุขในการทำงานของพนักงานอยู่ ระดับความสุขมาก ส่วนความสุขทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด(3.66) มีระดับความสุขในการทำงานของ พนักงานอยู่ระดับความสุขมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าปัจจัยด้านความสุข ทางจิตวิญญาณของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมี ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในภาพรวมคือมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การรักตนเอง การมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน การมุ่งมั่น ทำสิ่งดีงามทุกโอกาสแม้ไม่มีใครทราบการกระทำนั้นๆ การกระตือรือร้นในการที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การกล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในที่ ทำงานบนพื้นฐานหลักการทำงาน การมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่ดีในการทำงาน และการรู้สึกพึงพอใจต่อการ ดำรงชีวิตในที่ทำงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 4.32 4.14 4.11 4.05 4.04 4.03 4.01 และ 4.01 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .57 โดยระดับความสุขในการทำงานเรื่องการรักตนเอง พบว่ามี ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.38 มีระดับความสุขในการทำงานมากที่สุด (.81) ส่วนการเรื่องท่านมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่ ดีในการทำงาน และการรู้สึกพึงพอใจต่อการดำรงชีวิตในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยกันคือ 4.01 (.81 และ .87 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าปัจจัยด้านความสุข ทางสังคมของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีระดับ ความสุขในการทำงานของพนักงานในภาพรวมคือมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ย 3.87 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การยอมรับกฎระเบียบในที่ทำงาน การมีเพื่อนทุกเพศทุกวัยในที่ ทำงาน การมีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการทำงาน การทำ กิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม การรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในที่ทำงาน และการสามารถรับรู้ เรื่องราวต่างๆของเพื่อนๆในที่ทำงาน กลุ่มเพื่อนไปไหนด้วยเสมอทั้งเวลางานและนอกเวลางานโดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 4.21 4.06 4.00 3.97 3.68 3.61 และ 3.24 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .58 โดยระดับความสุขในการทำงานมากที่สุดเรื่องการยอมรับกฎระเบียบในที่ทำงาน และการมีเพื่อนทุกเพศ ทุกวัยในที่ทำงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.22 และ 4.21 ตามลำดับ มีระดับความสุขในการทำงาน มากที่สุด(.75 และ .95 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มเพื่อนไปไหนไปด้วยเสมอทั้งเวลางานและนอกเวลางานมีค่า ต่ำสุด (.99)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าปัจจัยด้านความสุขทางกายของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพจะมีระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในภาพรวมคือมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมาย การมีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆในการทำงานได้ด้วยตนเองและการพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 3.88 3.84 และ 3.58 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .69 โดยระดับความสุขในการทำงานเรื่องการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมายพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.15 มีระดับความสุขในการทำงานมาก (.78) ส่วนการพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าต่ำสุด (1.11)

เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าตัวแปรด้านความสุขทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพจะมีระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในภาพรวมคือมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และจากผลการศึกษา ประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานในข้อคำถามการไม่รู้สึกรำคาญงานที่ทำอยู่ พบว่ามีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ส่วนประเด็นข้อคำถามอื่นๆมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงตามลำดับดังนี้ การไม่รู้สึกรำคาญเมื่อต้องไปทำงาน การไม่รู้สึกรำคาญงานที่ทำอยู่ทำให้ไม่มีความสุขจิตใจห่อเหี่ยว การไม่รู้สึกรำคาญความกระตือรือร้นและความอดทนที่จะทำงานต่อไป การไม่รู้สึกรำคาญต้องรับผิดชอบงานที่หนักและซับซ้อนยุ่งยาก การไม่รู้สึกรำคาญงานที่ทำอยู่ทำให้ตนวิตกกังวล คับข้องใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 4.06 3.84 3.69 และ 3.62 ตามลำดับ มีค่า SD รวมเท่ากับ 1.04

**วัตถุประสงค์ข้อ 3** เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ( $r = .24$  และ  $.34$ ) ตามลำดับ ส่วนการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ.05 ( $r = .25$  และ  $.15$ ) ตามลำดับ สำหรับการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้อิทธิพล และการดลใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ( $r = .35, .23, .33$  และ  $.32$ ) ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์ตัวแปรย่อยของความสุขในการทำงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านจิตวิญญาณ อย่างมีนัยสำคัญที่

ระดับ.01( $r = .23, .21, \text{ และ } .17$ ) ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านจิตวิญญาณ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01( $r = .28, .26, \text{ และ } .29$ ) ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขทางกาย

2. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ ดังนี้ (ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุจะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระโดยวิธี Enter ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตามกรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ11.3( $\text{adj } R^2 = .113$ ) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.530 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ( $\text{Beta} = .363, P\text{-value} = 0.000$ ) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ11.3 ( $\text{adj } R^2 = .113$ ) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.597 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05ได้1 ตัวแปร คือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ( $\text{Beta} = .290, P\text{-value} = 0.012$ ) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางอารมณ์เป็นตัวแปรตาม กรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ8.5( $\text{adj } R^2 = .085$ ) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.850 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของคุณความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามทีละระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Beta = .249, P-value=0.048) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางอารมณ์

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางสังคมเป็นตัวแปรตามกรณี นำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 10.2 (adj R<sup>2</sup> = .102) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.631 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของคุณความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามทีละระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร คือ 1.การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Beta = .308, P-value= .009) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางสังคม และ 2.การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Beta = -.330, P-value= .005) โดยส่งผลในทางตรงกันข้ามต่อตัวแปรความสุขทางสังคม

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางจิตวิญญาณเป็นตัวแปรตามกรณี นำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 9.2 (adj R<sup>2</sup> = .092) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.472 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน

เนื่องจากค่าคลาดเคลื่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกันผู้วิจัยจึงนำค่าคลาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคลาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang & Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคลาดเคลื่อน = 0.007 จำนวนค่าคลาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 111 จำนวนค่าคลาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 111 จำนวนการ Run 99 ค่า P-value = 0.080 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของคุณความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามทีละระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Beta = .303, P-value= 0.010) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางจิตวิญญาณ

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุสามารถสรุปโดยนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ของตัวแปรอิสระมาแสดงผลสามารถอธิบายได้ดังสมการต่างๆ ดังนี้

สมการที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมี 1 ปัจจัย ได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

$$\text{ความสุขในการทำงาน} = 0.363(\text{ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ})$$

สมการที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมี 1 ปัจจัย ได้แก่ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH)สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

$$\text{ความสุขในการทำงาน} = 0.290(\text{การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์})$$

สมการที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางกายเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าไม่มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางกาย

สมการที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางอารมณ์ เป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางอารมณ์มี 1 ปัจจัย ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (TIS)สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

$$\text{ความสุขทางอารมณ์} = 0.249(\text{การกระตุ้นการใช้ปัญญา})$$

สมการที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางสังคม เป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางสังคมมี 2 ปัจจัย ได้แก่ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH)และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(TIC) สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

$$\text{ความสุขทางสังคม} = 0.308(\text{การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์}) - 0.330(\text{การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล})$$

สมการที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางจิตวิญญาณเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางจิตวิญญาณมี 1 ปัจจัย ได้แก่ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH)สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

$$\text{ความสุขทางจิตวิญญาณ} = 0.303(\text{การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์})$$

#### 5.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การสรุปผลงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะส่วนใหญ่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกล่าวคือ ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความรู้สึกไวใจ เชื่อใจ ยอมรับและเลื่อมใส ในตัวของผู้นำองค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนทั้งในเรื่องนโยบาย เป้าหมาย วิธีการทำงาน และสิ่งที้องค์กรต้องการ

รวมถึงผู้นำจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นด้วยความมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างที่ดีจนเกิดเป็นการเลื่อมใส ศรัทธาและการยอมรับของทุกคนในองค์การซึ่งการประพฤติปฏิบัติของผู้นำในลักษณะสามารถอธิบายได้ว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ กล่าวคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกซึ่งการเป็นตัวอย่างที่ดีและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความรู้สึกไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ ศรัทธา ดังนั้นรูปแบบของภาวะผู้นำขององค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะส่วนใหญ่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มุ่งเน้นการใช้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานเลื่อมใส ศรัทธา และยอมรับในความเป็นผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่ามีผลสอดคล้องกัน คือ องค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำขององค์การเป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำจากมุมมองของพนักงานในองค์การธุรกิจ พบว่าปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานในภาพรวมอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้งเหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีค่าเฉลี่ยมากกว่า และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการตัดสินใจ ซึ่งทั้งสองปัจจัยมีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้เชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำในองค์การธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งเน้นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการบริหารจัดการองค์การมากกว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งสอดคล้องกับ Abd Rahman Ahmad และคณะ (2013) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเชื่อว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีความสุขในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน พบว่า พนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีระดับความสุขในการทำงานในภาพรวมอยู่ระดับมีความสุขมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่าความสุขทางจิตวิญญาณมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือความสุขทางสังคม โดยมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ระดับความสุขมากทั้งสองปัจจัยซึ่งสอดคล้องกับ Robbins and Judge (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงานไว้ว่าการที่องค์กรได้สนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักว่าคนมีชีวิตภายใน (Inner Life) ที่ได้รับการหล่อเลี้ยงและถูกหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย องค์การจะ

ตระหนักว่าคนมีทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ มีการแสวงหาความหมายและเป้าหมายในงานของพวกเขา และมีความปรารถนาที่จะมีสัมพันธ์กับผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เช่นเดียวกับบริตติกรณ์ จงวิศาล.(2555) ที่กล่าวว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับ จิตวิญญาณในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ก็จะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีความสุขในการทำงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความสุขในการทำงานของพนักงานพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.13-0.78 ซึ่งสอดคล้องกับสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานคือภาวะผู้นำ ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้พนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีความสุขในการทำงาน

4. รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ พบว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการลดใจสามารถอธิบายความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 11.3ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำ เหตุผลของการที่ผลการศึกษานี้มีค่า  $adj R^2$  ที่ต่ำเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาตัวแปรเพียงด้านเดียวคือรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีปัจจัยอีกหลากหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน อาทิ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านคุณลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารจัดการขององค์การ ด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมภายในองค์การ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสมดุลคุณภาพชีวิตและการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเครียดในงาน ด้านปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ด้านปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพในที่ทำงาน ด้านปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ด้านสวัสดิการและขวัญกำลังใจ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ดังนั้น อาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 11.3

สำหรับผลการศึกษานี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะโดยสามารถอธิบายผลได้ดังนี้

4.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะซึ่งสอดคล้องกับ Ngoc-Hong Dao , In-Soo Han. (2013) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับ

พฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ความผูกพันในองค์การ และความพึงพอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้ถูกหล่อหลอมตามแนวคิดของการเสริมสร้างองค์การสุขภาวะในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้พร้อมกับการเติบโตและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน รวมถึงสุขภาพของพนักงาน และการสร้างจุดหมายร่วมกันของทั้งองค์การ มุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานใหม่ และมีแนวการปฏิบัติงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Smet, Loch, Schaninger, 2007) ทำให้พนักงานมีมุมมองของการทำงานที่เปลี่ยนไปจากอดีต ซึ่งสอดคล้องกับ Abd Rahman Ahmad และคณะ (2013) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้เมื่อพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงแนวคิดขององค์การสุขภาวะกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องเชื่อมโยงกัน คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานในองค์การจนทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ความรู้สึกไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ ศรัทธา และเลื่อมใส ตลอดจนมีการแสดงออกถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งอารมณ์ ความคิด การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นทีม การผลักดันให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายชีวิตที่ดี การกระตุ้นให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงาน และการอยากทำงานเพื่อส่วนรวม การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม เช่นเดียวกับแนวคิดขององค์การสุขภาวะในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้พร้อมกับการเติบโตและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน รวมถึงสุขภาพของพนักงาน และการสร้างจุดหมายร่วมกันของทั้งองค์การ มุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานใหม่ และมีแนวการปฏิบัติงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ

4.2 การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ พบว่าส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ ซึ่งสอดคล้องกับ Glibreath (2001) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและความสุขทางจิตใจของพนักงาน พบว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความสุขทางจิตใจของพนักงาน และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบพบว่าการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มีระดับการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในมุมมองของพนักงานอยู่ในระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง และมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามพบว่า การมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือได้รับการยกย่องชื่นชม ศรัทธาในคุณธรรม ความดี และตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเสมอให้กับพนักงาน ซึ่งจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำขององค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ เป็นส่วนใหญ่มีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ โดยเฉพาะการปฏิบัติของผู้บังคับการเรื่องการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีและการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุข

ในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะซึ่งสอดคล้องกับ Jackson, J. David. (2008) พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ สามารถสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และความเข้าใจต่อเป้าหมายของภารกิจให้แก่ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Manion (2003) ที่ได้กล่าวถึงผลที่เกิดจากความสุชนนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากพฤติกรรมที่เดี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข ความสนุกสนาน ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่ารื่นรมย์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุขสนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงาน ทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งเชื่อมั่นว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ

4.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญาพบว่าส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ ซึ่งสอดคล้องกับชุตติมา ปัญญาพิณิจนุกร.(2555) ได้สรุปผลกระทบของการจิตปัญญาช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพ การยอมรับและการมีปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน เช่นเดียวกับ Halimah M. Yusof (2013) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รวมถึงมีผลกระทบต่อการติดตามงานและผลลัพธ์ขององค์กร เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบพบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามพบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือพนักงานสามารถแสดงทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างหลากหลายแง่มุม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ จะถูกผู้นำกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบมากขึ้น และรวมถึงการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยวิธีที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาหรือในการทำงาน ไม่หลงอยู่กับวิธีเดิมๆ เป็นผลทำให้พนักงานไม่เครียดในเรื่องงาน และสถานที่ทำงานซึ่งเชื่อได้น่าว่าเป็นเหตุผลของที่มาของความสุขทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Diener and Oishi (2004) ได้กล่าวไว้ว่าคนที่มีความสุขจะมีอารมณ์บวกสูง และคิดทำแต่สิ่งที่ดีๆ แต่กลับกันถ้าคนที่ขาดความสุขจะมีอารมณ์บวกต่ำ และคิดจะทำแต่ในเรื่องไม่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Manion (2003) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดจากความสุชนนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากพฤติกรรมที่

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข ความสนุกสนาน ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่ารื่นรมย์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุขสนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงาน ทำให้ยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งเชื่อมั่นว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ

4.4 การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์พบว่าส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางสังคมของพนักงานองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ ซึ่งสอดคล้องกับสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานคือภาวะผู้นำ รวมถึง การได้รับการยอมรับ การมีความสัมพันธ์อันดีเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ต้องเป็น ผู้ทำความเข้าใจและความถูกต้องชัดเจนในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงต้องมีบทบาทในการเสริมแรงกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมและอยากทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผลทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและความรู้สึกไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ ศรัทธา และเลื่อมใส จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของกฎระเบียบในที่ทำงาน และการอยู่ร่วมกันของพนักงานจะเป็นลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความรักสามัคคีต่อกัน ส่งผลทำให้เกิดความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Manion (2003) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดจากความสุชนนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข ความสนุกสนาน ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่ารื่นรมย์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุขสนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงาน ทำให้ยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งเชื่อมั่นว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ

4.5 ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลพบว่าส่งผลในทางลบต่อความสุขทางสังคม

ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะ เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามพบว่าในมุมมองของพนักงานให้คะแนนเรื่องการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลมีค่าสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสุขที่ลดลงได้ เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลหรือการมีกำหนดเป้าหมายเป็นรายบุคคลทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันกัน แย่งชิง และขัดแย้งกัน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดีในระยะยาว ดังนั้นการพัฒนาพนักงานในเชิงรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน่าจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันรวมถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีมงาน หรือมีเป้าหมายร่วมกันน่าจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวมได้ดีกว่าการมุ่งเป้าหมายเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของผานิต ภิรวงศ์ชัยพันธุ์ (2549) ที่กล่าวไว้ว่าการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงการทำให้พนักงานรับรู้ในเป้าหมายเดียวกัน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน จะส่งเสริมให้พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจ ยึดมั่นซึ่งกันและกันจนเกิดความสำเร็จร่วมกันส่งผลให้เกิดผลภาคภูมิใจร่วมกัน และมีความสุขในการทำงานร่วมกันจนกลายเป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุข เช่นเดียวกับ Tjosvold (1997) ที่กล่าวว่าพนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดี ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของทีมงานเพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงความสำเร็จในการทำงาน และตามมาซึ่งความสุขในการทำงาน ซึ่งเชื่อมั่นว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะ

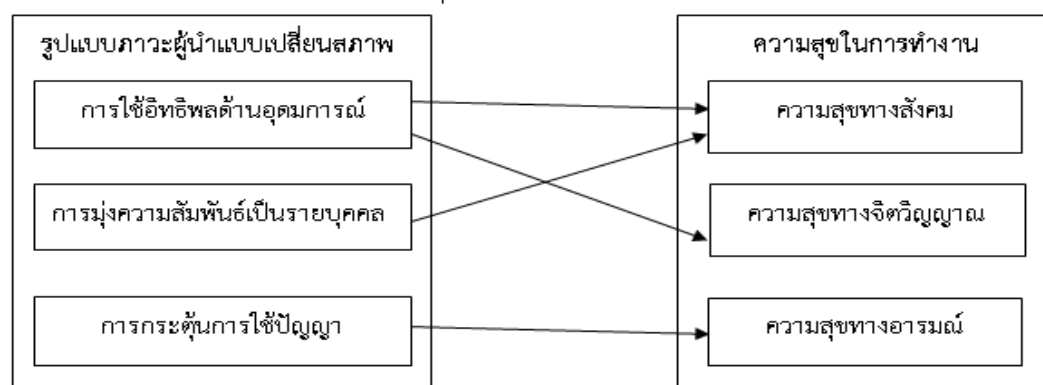
4.6 การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์พบว่าส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางจิตวิญญาณของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะ สอดคล้องกับ Jackson, J. David.(2008)พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์สามารถสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และความเข้าใจต่อเป้าหมายของภารกิจให้แก่ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins and Judge (2009) ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง ถ้าองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน ก็จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยมีได้แสวงหาผลกำไรเป็นเป้าหมายหลักเพียงอย่างเดียว เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาทำให้เชื่อว่าผู้นำในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะส่วนใหญ่มีการมุ่งเน้นสร้างความสุขทางจิตวิญญาณ โดยเฉพาะเรื่องการรักตนเอง ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับการปฏิบัติของมุมมองพนักงานมากที่สุด ซึ่งน่าเป็นเหตุผลที่มาของความสุขในการทำงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาพะ เพราะพนักงานทุกคนเรียนรู้จักการใช้ชีวิต การมีเป้าหมายของชีวิต มีสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ ฟังพอใจต่อการดำรงชีวิต ทำให้พนักงานทุกคนเรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และปรารถนาดีต่อกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานส่งผลทำให้ผลผลิตดี ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดลง ข้อขัดแย้งต่างๆลดลง การขาดงาน และการลาออกลดลงสอดคล้องกับ Lyubomirsky,

Sonja; King, Laura, and Diener. (2005) ที่พบว่าองค์การที่มีสมาชิกที่มีความสุขจะทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมถึงจะมีการละทิ้งงานน้อยลง เช่นเดียวกับ รัตติกอร์ณ จงวิศาล. (2555) ที่กล่าวว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับ จิตวิญญาณในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ก็จะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงานไว้ว่าการที่องค์การได้สนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักว่าคนมีชีวิตภายใน (Inner Life) ที่ได้รับการหล่อเลี้ยงและถูกหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย องค์การจะตระหนักว่าคนมีทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ มีการแสวงหาความหมายและเป้าหมายในงานของพวกเขา และมีความปรารถนาที่จะมีสัมพันธ์กับความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่องค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสุขในการทำงานด้านจิตวิญญาณ โดยมีการมุ่งเน้นในการสร้างความเป็นตัวตนของคนให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน โดยผ่านการหล่อเลี้ยงด้วยกระบวนการทำงานให้พนักงานมีการรับรู้ของความรู้สึกสุขสม มีความพึงพอใจในการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมาย เข้าใจธรรมชาติ และความเป็นจริงของชีวิต รวมทั้งมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายสูงสุดในชีวิต ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจในองค์การ และ รูปแบบการทำงานต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ลดการต่อต้าน เพิ่มการให้ความร่วมมือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ทำให้การทำงานไม่เครียด ขวัญกำลังใจดี ส่งผลทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งเชื่อมั่นว่าเป็นเหตุผลที่มาของการเกิดความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการศึกษาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำกับความสุขในการทำงานดังภาพที่ 5.1 ซึ่งสามารถนำเสนอแนะรายละเอียดต่างๆดังนี้



ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ส่งต่อความสุขในการทำงาน

1.1 จากผลการศึกษา พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อความสุขในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยย่อยพบว่าองค์การควรมุ่งเน้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการดำเนินงานขององค์การเพราะจะทำให้พนักงานในองค์การมีความสุขในการทำงานทั้งด้านสังคม ด้านจิตวิญญาณ และด้านอารมณ์ โดยเฉพาะการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ พบว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมาก ดังนั้นถ้าองค์การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้นเชื่อว่าพนักงานในองค์การน่าจะมีสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

1.2 จากผลการศึกษาในประเด็นของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีระดับการปฏิบัติจากมุมมองของพนักงานอยู่ในระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง เมื่อวิเคราะห์ผลในรายข้อคำถามพบว่า การใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคนมีค่าต่ำสุด ดังนั้นจากงานวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะว่าองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานเป็นรายบุคคลตั้งแต่การเข้ามาเป็นพนักงานในองค์การจบจนถึงการพ้นสภาพออกจากองค์การไป องค์การจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาพนักงานเหล่านี้ตามทักษะของแต่ละบุคคล โดยการพัฒนาดังกล่าวนี้ถึงเป้าหมายหลักเป็นสำคัญ และรวมถึงการทำงานเป็นทีม เป้าหมายของทีม เพื่อให้ผลลัพธ์ขององค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ ถ้าบุคคลในทีมมีการพัฒนาทักษะที่สมบูรณ์ย่อมหมายถึงความแข็งแกร่งของทีมนั่นหมายถึงความสำเร็จขององค์การเช่นกัน ดังนั้นเชื่อว่าถ้าองค์การสามารถพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลที่มีให้เขาสามารถแสดงออกมาซึ่งศักยภาพแล้ว เขาเหล่านั้นเป็นกำลังหลักให้กับทีมงานได้ นั่นหมายถึงองค์การน่าจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จนี้สูงสุด และส่งผลต่อการเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน

1.3 จากผลการศึกษาในประเด็นความสุขในการทำงาน พบว่า ความสุขทางอารมณ์ของพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อวิเคราะห์ผลในรายข้อคำถามพบว่า การไม่รู้สึกรู้สึกระหว่างงานที่ทำอยู่มีระดับคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยเสนอแนะว่าองค์การควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย หลีกเลี้ยงงานที่จำเจ ซ้ำซาก หรือใช้ทักษะเดิมๆเป็นเวลานานๆ ซึ่งองค์การอาจมีการให้สับโยกย้ายปรับเปลี่ยนงาน เพื่อเป็นการปรับทัศนคติต่องานที่พนักงานนั้นรับผิดชอบ และงานอื่นที่แตกต่างจากที่พนักงานนั้นทำอยู่ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของแต่ละงาน และเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอันเนื่องมาจากงานที่แตกต่างกัน

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความสุขในการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆหรือองค์การอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำคุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากผลของการศึกษาไปปรับใช้ให้ตรงตามความต้องการของพนักงานหรือองค์การนั้นๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นกำลังแรงงานหลักของ

ประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมแรงเสริมความสุขในการทำงานทำให้เขาสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาการและประเทศชาติ และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงานกับกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวถึงยังมีน้อยมากหรือบางกลุ่มพบว่าเลยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมตัวแปรอื่นๆที่น่าจะส่งผลต่อความสุขในการทำงาน นอกเหนือจากตัวแปรที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้และตัวแปรที่งานวิจัยนี้ศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาในประเด็นความสุขในการทำงานในส่วนต่างๆให้ลึกเพิ่มขึ้น เช่น ความสุขทางกาย ความสุขทางอารมณ์ ความสุขทางสังคม และความสุขทางจิตวิญญาณ เพื่อขยายองค์ความรู้ในแต่ละประเด็นความสุขเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการและส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้ต่อไป