

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำกับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำจากมุมมองของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ
2. เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ
3. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะ

จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 378 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้นจำนวน 222 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) 58.7% โดยมีแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 222 ฉบับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป เนื่องจากประชากรที่ศึกษาเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะในปี 2555 และองค์กรที่ได้รับรางวัลดังกล่าวนี้ล้วนเป็นองค์กรมีนโยบายในการสร้างความสุขให้กับพนักงาน ตลอดจนมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็นประชากรที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน (Homogeneity) ดังตารางที่ 4 ที่มีการทดสอบความแปรปรวนของตัวแปร พบว่า มีค่า sig.(Significance)ของการทดสอบ โดยพบว่า P-value = .314 .651 และ.220 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ .05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 นั้นแสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นปกติ รวมถึงข้อมูลทางสังคมศาสตร์สำหรับนักสถิติของไทยได้มีการกำหนดให้ใช้ตัวอย่างตั้งแต่ 100 ขึ้นไปได้ (อำนาจ วังจัน, 2550 หน้า 44-53) ผู้วิจัยจึงนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลต่อไป

ดังนั้นการนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจ และส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ตัวแปร	Kolmogorov-Smirnov Z	P-value
รูปแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	.961	.314
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ	.736	.651
ความสุขในการทำงาน	1.051	.220

4.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแบ่งเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติคือ การแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรศึกษา โดยค่าสถิติที่น่าสนใจคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ตอนที่ 1 ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการแจกแจงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวอย่างตามคุณลักษณะเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 222)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	70	31.5
หญิง	152	68.5

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	53	23.9
30-39 ปี	102	45.9
40-49ปี	48	21.6
50 ปีขึ้นไป	19	8.6
3. สถานภาพสมรส		
โสด	101	45.5
สมรส	108	48.6
หย่าร้าง	7	3.2
อื่นๆ	6	2.7
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	105	47.3
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	95	42.8
สูงกว่าปริญญาตรี	22	9.9
5. ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับหัวหน้า	72	32.4
ระดับพนักงาน	150	67.6
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร		
ไม่เกิน 1 ปี	26	11.7
2-5 ปี	55	24.8
6-9 ปี	47	21.2
10 ปีขึ้นไป	94	42.3
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	75	33.8
สูงกว่า 15,000 บาท	147	66.2

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีจำนวน 222 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.5 และ 31.5 ตามลำดับ มีช่วงอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.9 สถานภาพสมรสอยู่ในสถานภาพสมรสมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.6 สำหรับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 47.3 ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 67.6 ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไปมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 42.3 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่สูงกว่า 15,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 66.2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรที่ศึกษาได้ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรทั้งหมด 3 องค์ประกอบคือ

1. ตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นออกเป็นตัวแปรย่อย 2 ปัจจัยคือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉย

2. ตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งออกเป็นตัวแปรย่อย 4 ปัจจัย คือ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การดลใจ

3. ตัวแปรแฝงด้านความสุขในการทำงาน แบ่งออกเป็นตัวแปรย่อย 4 ปัจจัย คือ 1) ความสุขทางกาย 2) ความสุขทางอารมณ์ 3) ความสุขทางสังคม และ 4) ความสุขทางจิตวิญญาณ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการแจกแจงข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

2.1 ตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งออกเป็นตัวแปรย่อย 2 ปัจจัยคือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉย โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.25	.65	ปฏิบัติบางครั้ง
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.22	.82	ปฏิบัติบางครั้ง
การบริหารแบบวางเฉย	3.28	.68	ปฏิบัติบางครั้ง

จากตารางที่ 4.2 ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบ 2 ปัจจัยประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานในภาพรวมอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 มีค่า SD รวมเท่ากับ .65

นอกจากนี้ผลวิเคราะห์ในองค์ประกอบปัจจัยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และปัจจัยด้านการบริหารแบบวางเฉย พบว่ามีผลระดับการปฏิบัติของผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติบางครั้ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และ 3.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.1 ประเด็นข้อคำถามปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.22	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านชี้แจงกับพนักงานทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับ หากทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	3.29	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านชี้แนะให้พนักงานทราบในสิ่งที่ต้องทำ เพื่อจะได้รับผลประโยชน์จากการกระทำสิ่งเหล่านั้น	3.36	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านให้ผลตอบแทนตามที่ได้ชี้แจงให้พนักงานทราบ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย	3.27	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน	3.03	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านทำให้พนักงานกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.17	ปฏิบัติบางครั้ง
การบริหารแบบวางเฉย	3.28	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามสภาพเดิมๆ โดยไม่เข้าไปยุ่ง และจะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามเกณฑ์	3.33	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่าน ตำหนิ พนักงาน เมื่องานบกพร่อง	3.33	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านพบว่าพนักงานปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง จะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที	3.40	ปฏิบัติบางครั้ง

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
ผู้บริหารของท่านมักกำกับตรวจสอบพนักงานอย่างใกล้ชิดว่าฝ่าฝืนระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่	3.10	ปฏิบัติบางครั้ง

จากตารางที่ 4.2.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อความของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบ 2 ด้านประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรย่อยทุกข้อความมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.03 ถึง 3.40 จากค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงว่าการปฏิบัติของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในมุมมองของพนักงานมีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

จากการวิเคราะห์ประเด็นข้อความของปัจจัยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์พนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์การมีการปฏิบัติของผู้นำอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.22 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ มีการชี้แนะให้พนักงานทราบในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการทำสิ่งเหล่านั้น มีการชี้แจงพนักงานอย่างชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับหากทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการให้ผลตอบแทนตามที่ได้ชี้แจงให้พนักงานทราบเมื่อพนักงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการทำให้พนักงานกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 3.29 3.27 3.17 และ 3.03 ตามลำดับ และมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยระดับการปฏิบัติของผู้นำในองค์การเรื่องการชี้แนะให้พนักงานทราบในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการทำสิ่งเหล่านั้น มีค่าสูงสุด(.983)และการบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการได้รางวัลจากการทำงานมีค่าต่ำสุด(1.059)

สำหรับประเด็นข้อความของปัจจัยด้านการบริหารแบบวางเฉยพนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์การมีการปฏิบัติของผู้นำอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.28 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าว และช่วยแก้ไขปัญหา การปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามสภาพเดิมๆ การตำหนิเมื่องานบกพร่องและการกำกับตรวจสอบพนักงานอย่างใกล้ชิดว่าฝ่าฝืนระเบียบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 3.33 3.33 และ 3.10 ตามลำดับ และมีค่า SD .68 โดยระดับการปฏิบัติของผู้นำในองค์การเรื่องการเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าว และช่วยแก้ไขปัญหามีค่าสูงสุด(1.057)และการกำกับตรวจสอบพนักงานอย่างใกล้ชิดว่าฝ่าฝืนระเบียบมีค่าต่ำสุด (.997)

2.2 ตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ปัจจัย คือ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญาและ 4) การดลใจ โดยผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	3.40	.74	ปฏิบัติบางครั้ง
การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์	3.56	.86	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.25	.81	ปฏิบัติบางครั้ง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.36	.82	ปฏิบัติบางครั้ง
การตัดสินใจ	3.41	.82	ปฏิบัติบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4.3 ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีองค์ประกอบ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการตัดสินใจ ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานในภาพรวมอยู่ระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 มีค่า SD รวมเท่ากับ .74

นอกจากนี้ผลวิเคราะห์ในองค์ประกอบปัจจัยด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการตัดสินใจ พบว่าการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.56 มีระดับการปฏิบัติของผู้นำในมุมมองของพนักงานอยู่ระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.25 มีระดับการปฏิบัติของผู้นำระดับปฏิบัติบางครั้ง

ตารางที่ 4.3.1 ประเด็นข้อคำถามปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์	3.56	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเสมอให้กับพนักงาน	3.62	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านมีความอบอุ่นและน่าไว้วางใจ เมื่อได้ทำงานร่วมกับท่าน	3.60	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักแสดงวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และทำให้พนักงานเชื่อมั่นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	3.47	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านได้รับการยกย่องชื่นชมศรัทธาในคุณธรรมความดี	3.63	ปฏิบัติบ่อยครั้ง

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
ผู้บริหารของท่านแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ที่วางไว้	3.45	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี	3.64	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.25	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล	3.42	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ	3.31	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานให้พนักงานเป็นรายบุคคล พร้อมคอยดูแลช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด	3.26	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านบอกถึงความต้องการในเนื้องานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคล	3.32	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านส่งเสริมบรรยากาศที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของพนักงาน	3.23	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคน	3.00	ปฏิบัติบางครั้ง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.36	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ	3.50	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านสนับสนุนให้พนักงานแสดงทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายแง่มุม	3.39	ปฏิบัติบางครั้ง

ข้อความถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติของผู้นำ
ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้พนักงานใช้วิธีการหลากหลายวิธีในการทำงาน	3.38	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านกระตุ้นพนักงานให้เกิดความท้าทาย ความอยากรู้ อยากรู้ซักถาม อยากรลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ	3.30	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ๆกับพนักงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.36	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักทำให้พนักงานทบทวนความคิดของตนเองใหม่ในเรื่องงานที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเป็นปัญหามาก่อน	3.25	ปฏิบัติบางครั้ง
การคล้อย	3.41	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	3.49	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านสามารถสื่อสารให้พนักงานมองเห็นถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.42	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่อพนักงานได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.32	ปฏิบัติบางครั้ง
ผู้บริหารของท่านมักบอกถึงความคาดหวังของเขาที่มีต่อพนักงานของเขาเสมอ	3.49	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
ผู้บริหารของท่านจุดประกายความคิดที่ทำให้พนักงานเกิดความท้าทายในการทำงาน และใช้ความพยายามทำงานจนสำเร็จ	3.35	ปฏิบัติบางครั้ง

จากตารางที่ 4.3.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อความถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ พบว่าตัวแปรด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ พนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์กรมีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี การ

ได้รับการยกย่องชื่นชม ศรัทธาในคุณธรรมความดี การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเสมอให้กับพนักงาน การมีความอบอุ่นและน่าไว้วางใจเมื่อได้ทำงานร่วมด้วย การแสดงวิสัยทัศน์ใหม่ๆและทำให้พนักงานเชื่อมั่น และการแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 3.63 3.62 3.60 3.47 และ 3.45 ตามลำดับ และมีค่า SD รวมเท่ากับ .86 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การเรื่องการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีมีค่าสูงสุด(.94) และการแสดงออกถึงการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าต่ำสุด(.97)

จากตารางที่ 4.3.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ พบว่าตัวแปรด้านการตัดสินใจ พนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์การมีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีการบอกถึงความคาดหวังของตนกับพนักงานเสมอ มีการสื่อสารให้พนักงานมองเห็นถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการจุดประกายความคิดทำให้พนักงานเกิดความท้าทายในการทำงานและใช้ความพยายามทำงานจนสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่อพนักงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 3.49 3.42 3.35 และ 3.32 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การเรื่องการกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและการบอกถึงความคาดหวังของตนกับพนักงานเสมอ มีค่าสูงสุด(.99 และ .95 ตามลำดับ) ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายต่อพนักงานมีค่าต่ำสุด(.99)

จากตารางที่ 4.3.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ พบว่าตัวแปรด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาพนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์การมีระดับการปฏิบัติบางครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ มีการสนับสนุนให้พนักงานแสดงทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริมให้พนักงานใช้วิธีการหลากหลายวิธีในการทำงาน มีการใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่ๆกับพนักงานในการแก้ไขปัญหาที่มีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความท้าทาย ความอยากรู้ อยากรู้ซักถาม อยากรองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ มีการทำให้พนักงานทบทวนความคิดของตนเองใหม่ในเรื่องงานที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเป็นปัญหาโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 3.39 3.38 3.36 3.30 และ 3.25 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .82 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ มีค่าสูงสุด(.96) และการทำให้พนักงานทบทวนความคิดของตนเองใหม่ในเรื่องงานที่เขาไม่เคยสงสัยหรือเป็นปัญหามีค่าต่ำสุด(.96)

จากตารางที่ 4.3.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ พบว่าตัวแปรด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พนักงานมีความเห็นว่าผู้นำขององค์การมีระดับการปฏิบัติบางครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มีการบอกถึงความต้องการในเนื้องานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคล

มีการปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ มีการมอบหมายงานให้พนักงานเป็นรายบุคคลพร้อมคอยดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของพนักงาน มีการใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคนโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 3.32 3.31 3.26 3.23 และ 3.00 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .81 โดยการปฏิบัติของผู้นำองค์การ เรื่องการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลมีค่าสูงสุด(.98) และการใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะในแต่ละคนมีค่าต่ำสุด (1.01)

2.3 ตัวแปรด้านความสุขในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ปัจจัย 1)ความสุขทางกาย 2) ความสุขทางอารมณ์ 3) ความสุขทางสังคม และ4) ความสุขทางจิตวิญญาณ โดยผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับความสุขในการทำงาน
ความสุขในการทำงาน	3.88	.49	มาก
ความสุขทางกาย	3.86	.69	มาก
ความสุขทางอารมณ์	3.66	1.04	มาก
ความสุขทางสังคม	3.87	.58	มาก
ความสุขทางจิตวิญญาณ	4.12	.57	มาก

จากตารางที่ 4.4 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงานมีองค์ประกอบ 4 ปัจจัยประกอบด้วยความสุขทางกาย ความสุขทางอารมณ์ ความสุขทางสังคมและความสุขทางจิตวิญญาณ มีระดับความสุขในการทำงานในภาพรวมระดับความสุขในการทำงานมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 มีค่า SD รวมเท่ากับ .49

นอกจากนี้ผลวิเคราะห์ในองค์ประกอบปัจจัยด้านความสุขทางกาย ความสุขทางอารมณ์ ความสุขทางสังคมและความสุขทางจิตวิญญาณ พบว่าความสุขทางจิตวิญญาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 มีระดับความสุขในการทำงานมาก ส่วนความสุขทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 4.4.1 ประเด็น ข้อคำถามปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสุขในการทำงาน
ความสุขทางกาย	3.81	มาก
ท่านมีสุขภาพแข็งแรง	3.88	มาก
ท่านสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆในการทำงานได้ด้วยตนเอง	3.84	มาก
ท่านมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมาย	4.15	มาก
ท่านพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างที่เคยปฏิบัติมา	3.58	มาก
ความสุขทางอารมณ์	3.66	มาก
ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ทำอยู่	3.28	ปานกลาง
ท่านไม่รู้สึกว่างงานที่ทำอยู่ ทำให้ท่านวิตกกังวล คับข้องใจ	3.62	มาก
ท่านไม่รู้สึกว่าต้องรับผิดชอบงานที่หนักและซับซ้อนยุ่งยาก	3.69	มาก
ท่านไม่รู้สึกว่าท่านหมดความกระตือรือร้นและความอดทนที่จะทำงานต่อไป	3.84	มาก
ท่านไม่รู้สึกเครียดเมื่อต้องไปทำงาน	4.12	มาก
ท่านไม่รู้สึกว่างงานที่ทำอยู่ทำให้ท่านไม่มีความสุข จิตใจห่อเหี่ยว	4.06	มาก
ความสุขทางสังคม	3.87	มาก
ท่านมีเพื่อนทุกเพศทุกวัยในที่ทำงาน	4.21	มากที่สุด
ท่านรู้สึกว่าท่านมีส่วนสำคัญในที่ทำงาน	3.68	มาก
กลุ่มเพื่อนของท่านไปไหนด้วยกันกับท่านเสมอทั้งเวลางานและนอกเวลางาน	3.24	ปานกลาง
ท่านสามารถรับรู้เรื่องราวต่างๆของเพื่อนๆในที่ทำงานจากเพื่อนๆของท่าน	3.61	มาก

ข้อความถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสุขในการทำงาน
ท่านปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการทำงาน	4.00	มาก
ท่านมีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน	4.06	มาก
ท่านทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม	3.97	มาก
ท่านยอมรับกฎระเบียบในที่ทำงาน	4.22	มากที่สุด
ความสุขทางจิตวิญญาณ	4.12	มาก
ท่านรักตนเอง	4.38	มากที่สุด
ท่านมุ่งมั่นทำสิ่งดีงามทุกโอกาส แม้ไม่มีใครทราบการกระทำนั้นๆ	4.14	มาก
ท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของที่ทำงานเสมอ	4.04	มาก
ท่านกระตือรือร้นในการที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.11	มาก
ท่านกล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในที่ทำงานบนพื้นฐานหลักการทำงาน	4.03	มาก
ท่านมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่ดีในการทำงาน	4.01	มาก
ท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานเสมอ	4.05	มาก
ท่านมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.32	มาก
ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อการดำรงชีวิตในที่ทำงาน	4.01	มาก

จากตารางที่ 4.4.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อความถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าตัวแปรด้านความสุขทางจิตวิญญาณ พนักงานมีความเห็นว่าระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การภาพรวมมีระดับความสุขในการทำงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การรักตนเอง การมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน การมุ่งมั่นทำสิ่งดีงามทุกโอกาสแม้ไม่มีใครทราบการกระทำนั้นๆ การกระตือรือร้นในการที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การกล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในที่ทำงานบนพื้นฐานหลักการทำงาน การมีสิ่ง

ยึดเหนี่ยวที่ดีในการทำงาน และการรู้สึกพึงพอใจต่อการดำรงชีวิตในที่ทำงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 4.32 4.14 4.11 4.05 4.04 4.03 4.01 และ 4.01 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .57 โดยระดับความสุขในการทำงานเรื่องการรักตนเอง พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.38 มีระดับความสุขในการทำงานมากที่สุด (.81) ส่วนการเรื่องท่านมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่ดีในการทำงาน และการรู้สึกพึงพอใจต่อการดำรงชีวิตในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยกันคือ 4.01 (.81 และ .87 ตามลำดับ)

จากตารางที่ 4.4.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าตัวแปรด้านความสุขทางสังคม พนักงานมีความเห็นว่าระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การภาพรวมมีระดับความสุขในการทำงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การยอมรับกฎระเบียบในที่ทำงาน การมีเพื่อนทุกเพศทุกวัยในที่ทำงาน การมีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการทำงาน การทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม การรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในที่ทำงาน และการสามารถรับรู้เรื่องราวต่างๆของเพื่อนๆในที่ทำงาน กลุ่มเพื่อนไปไหนด้วยเสมอทั้งเวลางานและนอกเวลางานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 4.21 4.06 4.00 3.97 3.68 3.61 และ 3.24 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .58 โดยระดับความสุขในการทำงานมากที่สุดเรื่องการยอมรับกฎระเบียบในที่ทำงาน และการมีเพื่อนทุกเพศทุกวัยในที่ทำงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.22 และ 4.21 ตามลำดับ มีระดับความสุขในการทำงานมากที่สุด (.75 และ .95 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มเพื่อนไปไหนไปด้วยเสมอทั้งเวลางานและนอกเวลางานมีค่าต่ำสุด (.99)

จากตารางที่ 4.4.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าตัวแปรด้านความสุขทางกาย พนักงานมีความเห็นว่าระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การภาพรวมมีระดับความสุขในการทำงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมาย การมีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆในการทำงานได้ด้วยตนเองและการพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 3.88 3.84 และ 3.58 ตามลำดับและมีค่า SD รวมเท่ากับ .69 โดยระดับความสุขในการทำงานเรื่องการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมายพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.15 มีระดับความสุขในการทำงานมากที่สุด (.78) ส่วนการพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าต่ำสุด (1.11)

จากตารางที่ 4.4.1 เมื่อพิจารณาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานพบว่าตัวแปรด้านความสุขทางอารมณ์ พนักงานมีความเห็นว่าระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การภาพรวมมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และจากผลการศึกษาประเด็นข้อคำถามของปัจจัยด้านความสุขในการทำงานในข้อคำถามการไม่รู้สึกระเบือนหายงานที่ทำอยู่พบว่ามีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ส่วนประเด็นข้อคำถามอื่นๆมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงตามลำดับดังนี้ การไม่รู้สึกระเบือน

เมื่อต้องไปทำงาน การไม่รู้สีกว่างานที่ทำอยู่ทำให้ไม่มีความสุข จิตใจห่อเหี่ยว การไม่รู้สีกว่าตนหมดความกระตือรือร้นและความอดทนที่จะทำงานต่อไป การไม่รู้สีกว่าต้องรับผิดชอบงานที่หนักและซับซ้อนยุ่งยาก การไม่รู้สีกว่างานที่ทำอยู่ทำให้ตนวิตกกังวล คับข้องใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 4.06 3.84 3.69 และ 3.62 ตามลำดับ มีค่า SD รวมเท่ากับ 1.04

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เพียร์สัน

การวิเคราะห์การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงรูปแบบภาวะผู้นำกับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะโดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำจากมุมมองของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ 2. เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ และ 3. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์การรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะโดยผลการวิเคราะห์การทดสอบสหสัมพันธ์ ดังมีรายละเอียดดังนี้

การทดสอบสหสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรประกอบด้วย 1.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2.การให้รางวัลตามสถานการณ์ 3.การบริหารแบบวางเฉย 4.ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5.การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 6.การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 7.การกระตุ้นการใช้ปัญญา 8.การดลใจ 9.ความสุขในการทำงาน 10.ความสุขทางกาย 11.ความสุขทางอารมณ์ 12.ความสุขทางสังคม 13.ความสุขทางจิตวิญญาณ ด้วยการนำตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรมาทดสอบสหสัมพันธ์โดยวิธีของเพียร์สัน (Pearson) แสดงผลได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร

	TME	TH	TIC	TIS	TI	TP	TEW	TSW	TSP	TTC	TTR	TTH
TCR	.51**	.64**	.65**	.62**	.60**	.06	.26**	.17**	.16*	.89**	.70**	.25**
p-value	.00	.00	.00	.00	.00	.37	.00	.00	.01	.00	.00	.00
TME		.46**	.52**	.47**	.48**	-	.12	.19**	.13*	.84**	.54**	.15*
p-value		.00	.00	.00	.00	.63	.07	.004	.04	.00	.00	.02

	TME	TH	TIC	TIS	TI	TP W	TEW	TSW	TSP W	TTC	TTR C	TTH
TH			.78**	.76**	.70**	.10	.27**	.27**	.30* *	.64**	.90**	.35**
p-value			.00	.00	.00	.12	.00	.00	.00	.00	.00	.00
TIC				.74**	.68**	.08	.21**	.13*	.19* *	.68**	.89**	.23**
p-value				.00	.00	.22	.00	.04	.00	.00	.00	.00
TIS					.77**	.07	.30**	.24**	.26* *	.63**	.91**	.33**
p-value					.00	.30	.00	.00	.00	.00	.00	.00
TI						.10	.22**	.27**	.28* *	.62**	.88**	.32**
p-value						.11	.00	.00	.00	.00	.00	.00
TPW							-.02	.42**	.49* *	.02	.10	.62**
p-value							.72	.00	.00	.76	.13	.00
TEW								.16*	.21* *	.23**	.28**	.63**
p-value								.01	.00	.00	.00	.00
TSW									.69* *	.21**	.26**	.74**
p-value									.00	.00	.00	.00
TSPW										.17**	.29**	.79**
p-value										.01	.00	.00
TTC											.72**	.24**
p-value											.00	.00
TTRC												.34**

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.13-0.78 โดยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .24$ และ $.34$) ตามลำดับ ส่วนการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ($r = .25$ และ $.15$) ตามลำดับ สำหรับการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดลใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .35, .23, .33$ และ $.32$) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรย่อยของความสุขในการทำงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านจิตวิญญาณ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .23, .21$, และ $.17$) ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสุขด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านจิตวิญญาณ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .28, .26$, และ $.29$) ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขทางกาย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ในการวิเคราะห์ส่วนนี้ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย 1.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2.การให้รางวัลตามสถานการณ์ 3.การบริหารแบบวางเฉย 4.ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5.การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 6.การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 7.การกระตุ้นการใช้ปัญญา 8.การดลใจ

ในขณะที่ตัวแปรตาม ประกอบด้วย 1.ความสุขในการทำงาน 2.ความสุขทางกาย 3.ความสุขทางอารมณ์ 4.ความสุขทางสังคม 5.ความสุขทางจิตวิญญาณ

การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ จะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระโดยวิธี Enter ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	3.116	.164				19.000
TTC	-.016	.069	-.021	-.232	.817	.477	2.096
TTRC	.240	.061	.363	3.962	.000	.477	2.096
R ² = .121, adj R ² = .113, Durbin-Watson = 1.530, Std. Error of the Estimate=.464							

a Dependent Variable: TTH

หมายเหตุ : ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 11.3 (adj R² = .113) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.530 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

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

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.109	.169		18.381	.000		
TCR	.031	.055	.051	.564	.573	.476	2.101
TME	-.023	.055	-.032	-.419	.676	.661	1.512
TH	.166	.066	.290	2.538	.012	.301	3.321
TIC	-.123	.069	-.202	-1.776	.077	.304	3.287
TIS	.086	.071	.143	1.211	.227	.282	3.546
TI	.079	.063	.132	1.241	.216	.350	2.860
R ² = .153, adj R ² = .129, Durbin-Watson = 1.597, Std. Error of the Estimate=.460							

a Dependent Variable: TTH

หมายเหตุ : ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตาม กรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 12.9 (adj R² = .129) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.597 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Beta = .290, P-value = 0.012) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางอารมณ์ เป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ

ตัวแปร		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.341	.378		6.190	.000		
	TCR	.181	.121	.143	1.503	.135	.482	2.073
	TME	-.069	.122	-.045	-.563	.574	.681	1.468
	TH	.183	.145	.152	1.268	.206	.302	3.313
	TIC	-.158	.152	-.124	-1.046	.297	.309	3.241
	TIS	.311	.156	.249	1.990	.048	.279	3.581
	TI	-.065	.139	-.052	-.472	.638	.356	2.811

$R^2 = .111$, $\text{adj } R^2 = .085$, Durbin-Watson = 1.850, Std. Error of the Estimate = .998

a Dependent Variable: TEW

หมายเหตุ : ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางอารมณ์เป็นตัวแปรตาม กรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดลินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 8.5 ($\text{adj } R^2 = .085$) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.850 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\text{Beta} = .249$, $\text{P-value} = 0.048$) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางอารมณ์

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางสังคม เป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ

ตัวแปร		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.021	.202		14.950	.000		
	TCR	-.009	.065	-.013	-.137	.891	.476	2.101
	TME	.093	.066	.110	1.401	.163	.661	1.512
	TH	.208	.078	.308	2.654	.009	.301	3.321
	TIC	-.236	.083	-.330	-2.851	.005	.304	3.287
	TIS	.042	.084	.060	.502	.616	.282	3.546
	TI	.135	.076	.192	1.779	.077	.350	2.860

$R^2 = .127$, $\text{adj } R^2 = .102$, Durbin-Watson = 1.631, Std. Error of the Estimate=.550

a Dependent Variable: TSW

หมายเหตุ : ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางสังคมเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 10.2 ($\text{adj } R^2 = .102$) ในขณะที่ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.631 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร คือ 1.การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Beta = .308, P-value= 0.009) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางสังคม และ 2.การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Beta = -.330, P-value= 0.005) โดยส่งผลในทางตรงกันข้ามต่อตัวแปรความสุขทางสังคม

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางจิตวิญญาณเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ

ตัวแปร		Unstandardized		Standardize	t	P-value	Collinearity	
		Coefficients		d			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Toleranc	VIF
1	(Constant)	3.362	.203		16.582	.000		
	TCR	-.048	.065	-.068	-.735	.463	.476	2.101
	TME	.001	.066	.001	.010	.992	.661	1.512
	TH	.204	.079	.303	2.593	.010	.301	3.321
	TIC	-.122	.083	-.170	-1.466	.144	.304	3.287
	TIS	.046	.085	.065	.539	.591	.282	3.546
	TI	.126	.076	.180	1.656	.099	.350	2.860
R ² = .116, adj R ² = .092, Durbin-Watson = 1.472, Std. Error of the Estimate=.551								

a Dependent Variable: TSPW

หมายเหตุ : ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางจิตวิญญาณเป็นตัวแปรตามกรณีนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการพบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ9.2(adj R² = .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 จำนวนค่าคลาดเคลื่อนที่

มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 111 จำนวนการ Run 99 ค่า P-value = 0.080 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Beta = .303,P-value= 0.010) โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรความสุขทางจิตวิญญาณ

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ทั้งหมดรวม 6 สมการ

Standardized Coefficients (Beta)													
	TTC	TCR	TME	TTRC	TH	TIC	TIS	TI	TTH	TPW	TEW	TSW	TSPW
สมการที่ 1	-	-	-	.363	-	-	-	-	✓	na	na	na	na
สมการที่ 2	-	-	-	-	.290	-	-	-	✓	na	na	na	na
สมการที่ 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	na	na	na
สมการที่ 4	-	-	-	-	-	-	.249	-	-	na	✓	na	na
สมการที่ 5	-	-	-	-	.308	-.33	-	-	-	na	na	✓	na
สมการที่ 6	-	-	-	-	.303	-	-	-	-	na	na	na	✓

หมายเหตุ :

(-) หมายถึงไม่ sig

(✓) หมายถึงกำหนดให้เป็นตัวแปรตาม

(na) หมายถึง ไม่ทดสอบ

จากตารางที่ 4.11 เป็นตารางการสรุปโดยนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย(Beta)ของตัวแปรอิสระ แต่ละกรณีมาแสดงผลสามารถอธิบายได้ดังสมการต่างๆดังนี้

สมการที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตาม กรณีนี้อาจพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมี 1 ปัจจัย ได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(TTRC) สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

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

สมการที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรตามกรณีนี้อาจพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมี 1 ปัจจัย ได้แก่ การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH) สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

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

สมการที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางกายเป็นตัวแปรตามกรณีนี้อาจพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางกาย

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

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

สมการที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางสังคม เป็นตัวแปรตามกรณีนี้อาจพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางสังคมมี 2 ปัจจัย ได้แก่ การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(TIC) สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

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

สมการที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ปัจจัยความสุขทางจิตวิญญาณเป็นตัวแปรตามกรณีนี้อาจพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทางจิตวิญญาณมี 1 ปัจจัย ได้แก่ การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ (TH) สมการความสุขในการทำงาน เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการเป็นดังนี้

ความสุขทางจิตวิญญาณ = 0.303(การใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์)

4.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

สำหรับการสรุปผลวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกขององค์การที่ได้รับรางวัลองค์การมาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะที่ได้ตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์ได้แก่ 1. บริษัทไทยโตชิบา อุตสาหกรรม จำกัด 2. บริษัทไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ทั้งสององค์การสามารถสรุปผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่าภาวะผู้นำขององค์การที่ได้รับรางวัลองค์การมาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน มีการสร้างศรัทธาต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตาม โดยบริบทที่ทำให้พนักงานในองค์การยอมรับนั้น ผู้นำจะเป็นผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาขององค์การให้พนักงานทุกคนรับรู้ รวมถึงปรัชญาและแนวคิดของการก่อตั้งองค์การ นโยบายขององค์การ และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่หลักการบริหารของผู้นำจะมุ่งสร้างระบบศรัทธาและจรรยาบรรณ รวมถึงผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่ดีที่มีต่อพนักงาน ต่อองค์การและต่อประเทศชาติ และผู้นำจะให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และรวมถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานของผู้นำดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงาน เรื่องอาหาร เรื่องสุขภาพทั้งกายและใจ และเรื่องครอบครัว เรื่องของชุมชนและสิ่งแวดล้อม กล่าวคือทุกอย่างที่เป็นคุณภาพชีวิตของพนักงานผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยมองเรื่องของผลกำไรเป็นเรื่องลำดับรองลงมา นอกจากนี้ผู้นำยังทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องของการทำงาน กับพนักงานทุกระดับชั้นอย่างเป็นกันเองคือทุกคนไม่ว่าทำงานในส่วนงานใดสามารถเข้าพบและขอคำปรึกษาได้ทั้งหมด

4.2.1.1 ภาวะผู้นำแบบการใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์ จากผลการสัมภาษณ์เมื่อสังเคราะห์ในรายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบว่าลักษณะของผู้นำขององค์การที่ได้รับรางวัลองค์การมาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบการใช้สิทธิพลด้านอุดมการณ์เป็นส่วนใหญ่กล่าวคือผู้นำมีการแสดงออกถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความรู้สึกไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ ศรัทธา ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของตัวแทนขององค์การที่ 1 ที่กล่าวว่า

“ไลอ้อนเองตั้งมานาน 45 ปี เดิมทีก็ต้องบอกว่าเป็นบริษัทร่วมทุน จีน ไทย ญี่ปุ่นแต่ญี่ปุ่นไม่ได้เข้ามา คือเหมือนกับว่าไม่ได้เข้ามาบริหารหรือว่ามาทำอะไรตรงนี้คะ ก็คือเริ่มจากตรงที่ว่าตอนทำธุรกิจร่วมกันตั้งแต่ปี 2512 จะพบว่าคนไทยเองการบริการยังคงเป็นของคนไทย โดยญี่ปุ่นมานั่งด้วย 3 - 4 ท่าน มาดูด้านเทคนิค ดูด้านเป็นรอง MD. และก็ดูทางด้านประสานงาน แต่ตรงนี้เราจะพบว่า พอ

เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 การที่เราถือหุ้น 51 / 49 ตรงนี้เองทำให้ต้องมีการซื้อหุ้นกัน ก็คือจาก 51/49 เป็น 49/51 เพื่อที่ว่าการกู้ยืมเงินของเราจะต่างไป จะได้รับการผ่อนปรนเพราะทุนบริษัทต่างชาติ แต่การที่เป็นบริษัทต่างชาติ ทางนิติบัญญัติก็ยังเหมือนเดิมทุกอย่าง เบอร์หนึ่งก็ยังเป็นคนไทยก็ยังเป็นคนไทยเหมือนเดิม ตรงนี้คือจุดของไล่อ่อนที่ประธานบริษัทคือ คุณบุญญฤทธิ์ เหมามนตรี มักจะเล่าให้กับหลายๆ คนฟังหรือแม้กระทั่งรุ่นพี่ๆ หลายๆ คนที่อยู่มานานจะเล่าให้ฟังจุดเริ่มต้นมาจากลักษณะผู้นำของเรา ที่ผู้นำของเราทั้งไทย ทั้งญี่ปุ่น เชื่อมโยงกันด้วยสิ่งที่เรียกว่ามิตรภาพนำธุรกิจ คือเป็นมิตรภาพของความเป็นเพื่อน ฉะนั้นไม่ใช่ว่าตัวเลขไทยเราชักไม่ไหวแล้ว เปลี่ยนดีกว่าผู้นำ แสดงว่าผู้นำบริหารไม่ดี แต่เราเริ่มจากว่า เขามองถึงความเป็นเพื่อน ฉะนั้นเขาถึงมีแนวคิดที่ว่า มิตรภาพนำธุรกิจ และมิตรภาพนำธุรกิจตรงนี้ก็เลยเป็นแนวคิดที่บริษัทนำไปสร้างที่ศรีราชา เรียกว่า humanized hall คือสถานที่บันทึกเรื่องราวประวัติการบริหารการจัดการองค์กรไล่อ่อน แล้วก็ไปแหล่งเรียนรู้ธุรกิจคู่คุณธรรมด้วย จากตรงนั้นมาลักษณะผู้นำก็จะเห็นว่า เป็นเรื่องของมิตรภาพมากกว่าเป็นเรื่องของตัวเลข เพราะถ้าขาดทุนแล้วไม่ได้ ต้องตามนั้น ตามนี้ หรืออะไร จากมิตรภาพตรงนี้แหละ ถูกส่งทอดต่อมา ฉะนั้นลักษณะผู้นำไล่อ่อนก็คือว่าจะเป็นแบบอย่างที่ดี แบบอย่างที่ดีในการทำหลายๆ เรื่อง อันนี้เป็นสไลด์ที่เราเคยใช้ ที่เคยมีคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นี่ แล้วถามว่าเป็นอะไรอย่างไร เราบอกว่าเรามี 4 ประเด็นที่ใช้ถ่ายทอด ให้กับคนของเรา ดังนี้

ประเด็นแรก คือ เข้าใจดีชัดชัดเจน อนาคต หมายความว่า เราทุกคนจะต้องรู้ว่าที่มาที่ไปของไล่อ่อนเป็นอย่างไร เรื่องมิตรภาพนำธุรกิจเพื่อที่ว่าคนรุ่นใหม่จะได้รู้ว่า เราทำร่วมทุนกับไล่อ่อนหลายๆ คนอาจจะแปลกใจ ส่วนใหญ่บริษัทร่วมทุนจะต้องดูตัวเลข แต่จะพบว่าพอเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในไทยเขาก็พร้อมที่เปลี่ยนเป็น 51/49 แทน ในขณะที่การบริหารจัดการยังเป็นคนไทยเหมือนเดิม ซึ่งจริงๆ ต้องเปลี่ยนเป็นผู้นำเบอร์ 1 ต้องเป็นญี่ปุ่น

ประเด็นที่สองคือไล่อ่อนองค์กรคนดี

ประเด็นที่สาม คือ ในเรื่องของมนุษยธรรม

ประเด็นที่สี่ คือ คำตอบชีวิต ซึ่งก็คือเป็นสิ่งที่เราปลูกฝังพนักงานของเราว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เราอยากให้ทุกคนทำงานแล้วค้นหาว่าสุดท้ายนี้ จุดมุ่งหมายของชีวิตคืออะไร ถ้าเป็นเรื่องเงินอย่างเดียว นี่ก็ไม่ต้องหาคำตอบอะไรมาก ก็มุ่งทำๆ ไป แต่ตรงนี้คืออะไร

สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ขององค์กรที่ 2 ที่กล่าวว่า

“การปกครองเป็นแบบครอบครัวบางทีหลายคนอาจจะมองเป็นบริษัทใหญ่อาจจะแบบเจ้าขุนมูลนายแต่ที่นี้ไม่ใช่ จริงแล้วสืบเนื่องจาก ผู้ก่อตั้งบริษัท ใช้วิธีการปกครองพนักงานทั้งหมดในลักษณะเดียวกันคือเข้าถึงได้เข้าถึงทุกคนแม้แต่คนทำความสะอาดเอง ถึงขนาดนั้นเลยท่านจะดูแลเหมือนกับญาติสนิทมิตรสหายที่นี้จะปกครองกันแบบนี้และเป็นทุกระดับชั้น จนไปถึงระดับพนักงานก็จะ

เหมือนกัน ระดับชั้นจะห่างกันขนาดไหนไม่ว่าจะเป็นวิศวกร พนักงาน หรือ ระดับผู้บังคับบัญชาทุกคน จะต้องมีการเสมอภาคกัน คืองานถ้าไม่มีขีดกันอะไรก็จะเหมือนกันหมดคงเป็นไปได้ จะปกครองกัน แบบนี้ซึ่งเรียกง่าย ๆ ว่าประตูปฏิบัติการที่นี้จะเปิดตลอดเวลาจนไม่รู้ว่ามีประตูหรือเปล่า ระดับผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบผู้บริหารได้เพียงข้างเดียว ทุกคนสามารถโทรหาท่านได้เลย นอกจากนี้ยังมี เรื่องเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนรวมทั้งเป็นผู้เข้าร่วม กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า “ผมยกตัวอย่างกิจกรรมโรงเรียนเกิดขึ้นจากที่ว่า (ปี 2551) กิจกรรมตัวนี้ตอนนั้นเป็น กลุ่มหัวหน้างานช่าง ทำไมคนไม่รู้จักกัน รุ่นน้องเข้ามาใหม่ เข้ามาไม่รู้ว่าจะ ติดต่อใครในแผนก อย่างติดต่อกับพลาสติกไม่รู้เลยว่า หัวหน้างานช่าง มีใครบ้าง ทางฝั่งของตู้เย็นบ้าง ต่างแผนกจะไม่รู้จักกันเลย (แต่ผมรู้จัก) แต่คนอื่นไม่ค่อยรู้จัก อยู่ๆ เราก็นัดมาคุยกัน เรานัดมากินเลี้ยง กันดีไหมเกิดจากตรงนี้ (เรานัดกันกินเลี้ยงดีไหม เอ๊ะ! กินเลี้ยงอย่างเดียวหรือ เราบอกหลังจากนั้นล่ะ) เราก็มาคิดกันว่าอย่างนั้นเราหาอะไรทำดีไหม คราวนี้ก่อนจัดตั้งกลุ่มมันสำคัญ คือว่าอยู่ในองค์กรเราจะ ตั้งกลุ่มอะไร ต้องมีการผ่านทางด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ก่อนเราก็ต้องผ่านทางด้านผู้บริหารด้วย เพราะ ไม่อย่างนั้นจะมีการเหมือนกับว่าตั้งหัวรุนแรงหรือเปล่านั้นมีการประท้วงกันหรือเปล่า เราจึงปรึกษาท่านรอง ประธานเราจะออกไปทำกิจกรรมในหลวงจะครบ 80 พรรษา อย่างนั้นออกไปพัฒนาโรงเรียนภายใน ระยะเวลา 2 ปี (9 โรงเรียน) มีทาสี เดินสายไฟ ล้างแอร์ ติดตั้งพัดลม คือทำให้เขาทุกอย่างซึ่งเราจะ เน้นของจังหวัดนนทบุรีต้องเป็นที่กั้นดาร์นักเรียนต้องมีไม่ถึง 200 คน ที่เขาไม่สามารถของบประมาณ จากส่วนกลาง ท่านรองประธานท่านไปทุกครั้งไม่เว้นแต่ครั้งเดียว ไปให้กำลังใจ เงินจะได้จากผู้บริหาร พนักงานด้วย (ร่วมกัน) อันนี้เป็นความสุขที่เกิดขึ้นเราจะทำต่อเนื่องมา ทุกวันนี้ยังทำอยู่เป็นสิ่งที่เราก่อตั้ง ขึ้นแต่เราไม่ยุ่งเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือกลุ่ม หัวหน้างานช่างเป็นคนกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์กันเองแต่ก็ร่วมกันอยู่ กิจกรรมอย่างอื่นๆ เยอะมาก”

ซึ่งคุณลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำที่กล่าวข้างต้น เป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในเรื่องภาวะผู้นำแบบการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของ พนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุขภาวะส่วนใหญ่เป็นรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในเรื่องภาวะผู้นำแบบการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์

4.2.1.2 ภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญาสำหรับการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลในทางบวก ต่อความสุขทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์กรสุข ภาวะ จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ใน การแก้ไขปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบมากขึ้น และรวมถึงการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยวิธีที่ หลากหลายในการแก้ไขปัญหา หรือในการทำงาน ไม่หลงอยู่กับวิธีเดิมๆ ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของตัวแทน ขององค์กรที่ 1 ที่กล่าวว่า

“เราก็ให้พนักงานคิดทบทวน ทำงานเพื่ออะไร เพื่ออะไรต่างๆ นี่คือเวลาที่มีการบรรยายหรือประชุม ก็จะมีกลุ่ม หรือ วิทยากรได้พาพนักงานไปสู่การพัฒนาคำตอบชีวิต สุดท้ายเราไปศูนย์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ซึ่งเป็นที่ของผู้ป่วยมะเร็ง เราก็ไปคุยโดยให้แต่ละคนพาพนักงานไปหาคำตอบชีวิต บริษัทก็ไปคุยกับผู้ป่วยมะเร็งระยะสุดท้าย ก็คือท่านเหล่านั้นรู้ ณ วันที่จะจากไป ซึ่งวันนั้นผู้บริหารของบริษัทก็ร่วมเดินทางและเข้าร่วมกิจกรรมนี้ด้วย เราให้พนักงานแยกกันเป็นกลุ่มไปคุยและสอบถามด้วยคำถามเดียวเลยว่า หากย้อนเวลากลับไปได้สักนิดสิ่งที่ยากจะทำได้ในชีวิตที่ยากได้ทำคืออะไร ไม่มีใครตอบว่าอยากจะมีเงินเก็บทองไว้ ปรากฏว่าทุกคนออกมาเหมือนกันบอกว่า เพื่อนดีครอบครัวดี บางคนบอกว่าไม่เคยคิดว่าต้องมาอยู่ที่นี้เพราะตัวเองมีงานมีเงิน เลยไม่สนใจตัวเองมุ่งแต่ทำงานและหาเงินทอง สุดท้ายเงินที่ได้จากทำงานกลับต้องเอามารักษาสุขภาพตอนนี้และนอนรอวันตาย เพื่อนฝูงก็ไม่อยากแยแสแล้ว เพราะว่าตอนทำงานไม่เคยเหลียวแลเลย ครอบครัวบางคนหย่าร้าง บางคนจากกันไปเพราะมุ่งแต่อะไร เราจึงเอาสิ่งที่ได้จากคำตอบนี้ทั้งหมดมาถอดบทเรียนแล้วแต่งเป็นบทเพลงหนึ่ง ก็คือเพลง “คำตอบชีวิต” เป็นเพลงหนึ่งซึ่งพูดถึงว่าสุดท้ายแล้วชีวิตคืออะไร อย่างไร”

สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ขององค์การที่ 2 ที่กล่าวว่า

“เรากับผู้บริหารพูดเสมอว่าอิฐแต่ละก้อนสำคัญ (เมื่อปี 2538 หรือปี 2540) ที่เราโดนเศรษฐกิจไม่ดี (ต้มยำกุ้ง) จะพังไปครั้งหนึ่งแล้วแต่ของเราอยู่กันได้ ลดเงินเดือน (เราทำทุกอย่าง) ผู้แทนพนักงานขอลด พนักงานเป็นผู้ขอลดเอง เดินเข้าไปหาผู้จัดการ ขอลดเบี้ยขยันก็ได้ สำหรับผู้บริหารระดับสูงขอไม่รับเงินเดือน (เป็นบางคน) หรือลดลงมา 5% , 10% อย่างนี้เลย ในเรื่องเบี้ยขยันที่ทุกคนต้องได้ก็ใช้เงินเยอะ (ก็ลดลงไป) อาจจะมีหยุดงานคือเพื่อให้องค์กรอยู่รอด แต่ถ้าไม่อยู่รอดทุกคนต้องจบหมด เขาก็เลยถึงขนาดว่าหยุดงานก็มี คืออาจจะหยุดแต่ได้เงิน 75% อย่างนี้คนงานไม่มีพูดไม่มีบ่นตรงนั้นเป็นจุดสำคัญเวลาที่ผู้บริหารมีผลกำไรก็จะทุ่มเทให้พนักงาน”

4.2.1.3 ภาวะผู้นำแบบการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลสำหรับการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลส่งผลต่อความสุขทางสังคมในทิศทางตรงกันข้ามนั้น จากการสัมภาษณ์ พบว่า องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป้าหมายร่วมดังนั้น ถ้าองค์กรมุ่งเป้าหมายไปมุ่งเน้นเป็นรายบุคคล ก็จะทำให้ความสุขของพนักงานลดลง แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของสายผลิตจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาให้เกิดความชำนาญในแต่ละสายการผลิตนั้นหมายถึง คนในสายการผลิตนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานนั้น ดังนั้นการที่ผลการวิจัยออกมาซึ่งก็เป็นไปตามผลการศึกษา เพราะถ้าองค์กรเข้าไปใช้วิธีการมุ่งพัฒนาเป็นรายบุคคลอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจต่อกันเนื่องจากผลของมุมมองในเรื่องของการลำเอียงอาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้ความสุขนั้นลดลง ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของตัวแทนขององค์การที่ 1 ที่กล่าวว่า

“แต่หลังจากนั้นพอตอนปี 2549 ที่พระเจ้าอยู่หัวครองราชย์ครบ 60 ปี มีการปฏิญาณกันว่าเราจะเป็นคนคิดดี พูดดี ทำดี แล้วเราก็จะเป็นองค์การคนดีด้วย การเป็นองค์การคนดีหรือดีดิดข้างหน้าไม่ได้หมายความว่าทุกคนในองค์การเป็นคนดีหมด ไม่เล่นการพนัน แต่นี่คือเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ที่ผู้นำจะนำพาเราไปด้วยกันว่าเราจะเป็นองค์การคนดี”

สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ขององค์การที่ 2 ที่กล่าวว่า

“แต่ถ้าผมมองถ้าไม่ลองปลูกจิตสำนึกให้รักองค์กรอย่างเดียวยังไงก็ไม่รอดถ้าทุกคนมองเห็นเงินเป็นอย่างเดียวแม้แต่คนงานบอกลูกน้องเสมอถ้าคนมุ่งหน้ามุ่งตาทำโอทีอย่างเดียวแค่เราเห็นแก่เงินต่อไปองค์กรจะอยู่ด้วยไม่ได้ผลกำไรก็ไม่มี”

จากผลการสัมภาษณ์องค์กรส่วนใหญ่มักจะพูดถึงองค์การในลักษณะที่เป้าหมายรวมคือเป็นสิ่งที่คนทุกคนในองค์การต้องยอมรับและถือเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จ

4.3 สรุป

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ โดยปัจจัยย่อยของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะดังนี้คือ 1. การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ 2. การกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางอารมณ์ของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ 3. การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางสังคมของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ 4. ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลส่งผลในทางลบต่อความสุขทางสังคมของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ 5. การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ส่งผลในทางบวกต่อความสุขทางจิตวิญญาณของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็นองค์การสุขภาวะ