

การพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะองค์กร Delightfulness in Organization Analysis (DOA)

รับบทความ: 7 กุมภาพันธ์ 2568

แก้ไขบทความเสร็จ: 14 มีนาคม 2568

ตอบรับบทความ: 25 มีนาคม 2568

ดาวิสา ศรีธัญรัตน์¹ อรุณช พฤตพิบูลธรรม²

อัสมา เต๊ะหมาน³ และ จารูวรรณ ยอดระฆัง⁴

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะองค์กรภายใต้บริบทความปกติใหม่ เพื่อใช้สำหรับสำรวจระดับความอยู่ดีมีสุขและปัจจัยที่องค์กรสามารถดูแลได้เพื่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขที่เหมาะสมกับบริบทแบบไทย ดำเนินการด้วยระเบียบวิธีเชิงผสมผสานแบบลำดับขั้น ประกอบด้วยกระบวนการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อสร้างข้อคำถาม การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ชุดความเข้าใจสุขภาวะองค์กรโดยพิจารณาบริบทปัจจุบันและอนาคต มากกว่าการนึกถึงรูปแบบสุขภาวะองค์กรในอดีต จากข้อมูลเชิงปริมาณจากคนทำงานในองค์กรประเทศไทยจำนวน 1,500 คน จาก 50 องค์กร อันประกอบด้วยองค์กรจาก 14 ภาคส่วน พบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถยืนยันของแบบจำลองการวัดสิ่งที่องค์การดำเนินการได้เพื่อส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรตามแนวคิด 9 performance variables ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ และยืนยันแบบจำลองการวัดสุขภาวะของบุคลากรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นการตีความสุขภาวะองค์กรขององค์กรไทยที่สะท้อนบริบทการบริหารจัดการองค์การระดับต่างๆ ที่สามารถเติมเต็มและอธิบายความอยู่ดีมีสุขระดับบุคคล 5 ด้านได้ และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าสุขภาวะองค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้ไม่ใช่เพียงจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยการดำเนินการในเชิงกระบวนการที่เป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกันระหว่างเป้าหมาย การออกแบบ และการลงมือทำ

คำสำคัญ: สุขภาวะองค์กร, การวิเคราะห์ความสุขใจในองค์กร, ความอยู่ดีมีสุข, DOA, เครื่องมือวินิจฉัย

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240. อีเมล dawisa.s@gmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 อีเมล juedory@gmail.com

³ หน่วยงานผู้แต่ง: สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 อีเมล asma.tehmar@gmail.com

⁴ หน่วยงานผู้แต่ง: บริษัท โลกจิตดี จำกัด 119/197 หมู่ 1 ถนนรัตนวิบูลย์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000. อีเมล jaruwan.tum8@gmail.com

Development of Organizational Well-being Diagnosis Tool: Delightfulness in Organization Analysis (DOA)

Received: February 7, 2025

Revised: March 14, 2025

Accepted: March 25, 2025

Dawisa Sritanyarat¹ Oranuch Pruetipibultham²

Asma Tehmarn³ and Jaruwan Yodrakang⁴

Abstract

This research aims to develop a diagnostic tool for organizational well-being under the context of the new normal, to serve as an instrument for 1. assessing the level of well-being and 2. identifying factors that organizations can manage to promote well-being that is appropriate to the Thai context. The study employs a sequential mixed-methods approach, comprising a systematic literature review, qualitative data collection and analysis, and quantitative data collection and analysis, to derive a framework for understanding organizational well-being with a forward-looking perspective, rather than focusing on past organizational well-being models. After gathering quantitative data from 1,500 employees across 50 organizations in Thailand, representing 14 sectors, the results reveal that the model was fitted with the empirical data, confirming that the model reflects what organizations can do to promote employee well-being based on the concept of the 9 performance variables, comprising of three components. Additionally, the model for measuring employee well-being was confirmed to consist of five components. The findings of this study highlight the interpretation of organizational well-being within Thai organizations, reflecting management practices at various organizational levels which contribute to individual well-being across five domains. The results indicate that organizational well-being is not solely the result of health promotion activities, but requires systematic processes and a coherent connection between goals, design, and implementation.

Keywords: Organizational well-being, Delightfulness in organization analysis, Well-being, DOA, Diagnosis tool

¹ **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration 148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240 E-mail dawisa.s@gmail.com

² **Affiliation:** Affiliated with Author 1 Email juedory@gmail.com

³ **Affiliation:** Affiliated with Author 1 Email asma.tehmarn@gmail.com

⁴ **Affiliation:** Lokjitdee Co., Ltd. 119/197 Moo 1 Rattanathibet Road, Mueang, Nonthaburi 11000. Email jaruwan.tum8@gmail.com

บทนำ (Introduction)

สุขภาพ (Well-being) นั้นแปลความให้เข้าใจง่ายคือความอยู่ดีมีสุข เป็นแนวโน้มในการศึกษาวิจัย และการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน (AON, 2024; Ernst & Young LLP, 2024; คิต, 2565; พันธนันท์ ถาวรศักดิ์ และคณะ, 2567) แนวคิดนี้สอดคล้องกับปรัชญาแนวคิดการทำงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (สสส., ม.ป.ป.) ที่เป็นองค์การที่สนับสนุนแนวคิดและการขับเคลื่อนองค์การแห่งความสุข โดยมุ่งเน้นการจัดความสมดุลในชีวิต อันได้แก่การทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและพัฒนาร่วมกัน โดย สสส. จัดทำแนวคิดเรื่องความสุขในการทำงานร่วมกัน หรือ Happy 8 ขึ้น ซึ่งเป็นการจัดการสมดุลในชีวิตระหว่างความสุขของตนเอง ความสุขของครอบครัว และความสุขขององค์การหรือสังคม โดยประกอบไปด้วยความสุข 8 ประการ ได้แก่ Happy body, Happy heart, Happy society, Happy relax, Happy brain, Happy soul, Happy money และ Happy family ซึ่งนับได้ว่าเป็นมุมมองหนึ่งในการสร้างความอยู่ดีมีสุขของคนทำงานในองค์การ อย่างไรก็ตามแนวคิด Happy 8 นี้ มุ่งเน้นที่ความสุขจากมุมมองบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งอาจยังเป็นช่องว่างเชิงองค์ความรู้เพื่อนำแนวคิดสู่การประยุกต์ใช้จริง หากมีการเสริมด้วยมุมมองด้านงานและด้านการบริหารจัดการองค์การ จะทำให้การส่งเสริมสุขภาพในเชิงระบบเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้องค์การระดับนานาชาติจำนวนมากให้ความสำคัญกับ Well-being อย่างมาก อาทิ องค์การอนามัยโลกหรือ World health organization (WHO) ได้ระบุดัชนีชี้วัดสุขภาพ 5 ข้อหรือ WHO 5-item Well-being index โดยเน้นให้ความสำคัญกับสุขภาพด้านจิตใจเป็นหลัก (de Souza & Hidalgo, 2012) นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับสุขภาพของบุคลากรในองค์การยังสอดคล้องกับแนวคิดของ The organization for economic cooperation and development (OECD) (OECD, n.d.) ที่ระบุ OECD Well-being framework เพื่อเป็นการเติมเต็มช่องว่างในการพิจารณาการพัฒนาด้วยผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) เพราะ GDP เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จทางเศรษฐกิจที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ แต่ GDP ไม่สามารถระบุได้ว่าชีวิตของคนโดยรวมดีขึ้น โดยแนวคิดสุขภาพของ OECD (n.d.) ประกอบด้วยสุขภาพด้านจิตใจ และด้านอื่นๆ อาทิ ด้านการเงิน สังคม การงาน และทางกาย ฯลฯ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณาแง่มุมต่างๆ ทั้งการพิจารณามุมมองสุขภาพเชิงระบบงานและองค์การเพิ่มเติมจากระดับบุคคล และยังพิจารณาสุขภาพด้านต่างๆ ทั้งการเงิน การงาน สังคม จิตใจ และร่างกาย เพื่อเติมเต็มและต่อยอดองค์ความรู้

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอันเกิดจากพลวัตในสังคมโลก ทั้งการเปลี่ยนแปลงจากกระแสการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั้งในระดับประเทศและทั่วโลก ตลอดจนการเติบโตและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการทำงานทั้งทางตรงทางอ้อม ทำให้เกิดความปกติใหม่ที่ส่งผลต่อมุมมอง แนวความคิดและวิธีการสร้างเสริมสุข

ภาวะองค์กร ดังที่ Rurkkhum (2024) ระบุถึงผลวิจัยที่พบว่าองค์กรในประเทศไทยต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อยืดอายุและประสบความสำเร็จได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก และบริบทการทำงานใหม่นี้เองส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัวตลอดเวลา ความยืดหยุ่นของบุคลากรกลายเป็นคุณลักษณะสำคัญในการเอาตัวรอดในสังคมการทำงาน และเพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่นของบุคลากรในการทำงานในบริบทความปกติใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายและการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้เป็นสิ่งจำเป็นมาก และสภาวะของบุคลากรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของบุคลากร

การบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้เกิดสภาวะในบริบทความปกติใหม่ก็เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาสภาวะองค์กรแล้ว จึงพบว่าเป็นแนวคิดที่พิจารณามุมมองที่นอกเหนือจากขอบเขตระดับบุคคล โดยพิจารณาทั้งกระบวนการ ระบบงาน และภาพรวมขององค์กรด้วย จึงสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กร ที่เป็นศาสตร์ที่ต้องการพื้นฐานองค์ความรู้การพัฒนาทั้งระดับตัวบุคคล ระบบ องค์กรเพื่อช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์กรตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์กร การออกแบบโครงสร้างและ/หรือระบบ กระบวนการบริหารจัดการ การดูแลบุคลากรซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร รวมถึงปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถดูแลบุคลากรให้มีสมดุลในการใช้ชีวิตส่วนบุคคลและชีวิตการทำงานได้อีกด้วย การพัฒนาองค์กรนั้นมักเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หรือวินิจฉัยองค์กร เพื่อให้ทราบประเด็นที่ต้องการพัฒนาที่ชัดเจน นำสู่การออกแบบแนวทางการพัฒนาอย่างเหมาะสม (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2558) ดังนั้นการพัฒนาสภาวะองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาองค์กรจึงควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หรือวินิจฉัยว่าสภาวะองค์กรที่ต้องการจะพัฒนานั้นเป็นอย่างไร และอะไรที่ควรได้รับการพัฒนา ภายใต้ศาสตร์การพัฒนาองค์กรนั้น การวินิจฉัยองค์กร หรือ Organization diagnosis คือกระบวนการประเมินสถานะ ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานหรือสภาวะขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการพิจารณา เพื่อทำความเข้าใจสถานะปัจจุบันขององค์กรและออกแบบแนวทางการพัฒนาต่อไป การวินิจฉัยองค์กรจึงเป็นขั้นตอนสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งควรดำเนินการแยกจากการลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะการวินิจฉัยองค์กรนี้จะช่วยในการเลือกแนวทางการพัฒนา รวมถึงเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ รวมถึงยังจะส่งเสริมกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย (McFillen et al., 2012)

สภาวะเป็นสิ่งที่บุคลากรระบุว่า เป็นสิ่งที่ประสงค์จะได้รับจากองค์กรเป็นลำดับต้นๆ (Rurkkhum, 2024) แต่ผลย่อมเกิดแต่เหตุ การเกิดความอยู่ดีมีสุขในองค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการเรื่องต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสภาวะองค์กรภายใต้บริบท

องค์การไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้้องค์การที่ต้องการพัฒนาสุขภาวะได้นำไปวินิจฉัย้องค์การ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ทราบระดับสุขภาวะ้องค์การ ทราบจุดที่ต้องการการพัฒนา อีกทั้งยังได้แนวทางในการออกแบบการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับบริบทและโจทย์ของ้องค์การอีกด้วย ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้ยังมีให้เลือกใช้ไม่มากนักและมีราคาสูง งานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะ้องค์การภายใต้บริบทความปกติใหม่ หลังจาก้องค์การผ่านการปรับตัวและปรับเปลี่ยนสู่บริบทการทำงานใหม่แล้ว อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทแบบไทย โดยเริ่มต้นจากการศึกษาเพื่อระบุนิยามของสุขภาวะ้องค์การโดยพิจารณาบริบทปัจจุบันและไปสู่นาคต มากกว่าการนึกถึงรูปแบบสุขภาวะ้องค์การในอดีตที่ผ่านมา จากนั้นจึงพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลจาก้องค์การที่ต้องการวินิจฉัยสุขภาวะ้องค์การภายใต้นิยามดังกล่าว ซึ่งเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะ้องค์การนี้ยึดหลักการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนา ดังนั้นข้อคำถามจึงมุ่งพิจารณาสิ่งที่้องค์การสามารถดำเนินการได้ มากกว่ามุ่งเน้นความรู้สึกหรือความคาดหวังของบุคลากรใน้องค์การเท่านั้น จากที่กล่าวมาจึงสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ได้ดังนี้ 1.เพื่อระบุนิยามของสุขภาวะ้องค์การภายใต้บริบทความปกติใหม่ ด้วยกระบวนการวิจัยขั้นที่ 1 ได้แก่การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ 2.เพื่อพัฒนาข้อคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลในเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะ้องค์การ ด้วยกระบวนการวิจัยต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 ได้แก่กระบวนการเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้บริบทของประเทศไทย และ 3.เพื่อทดสอบคุณภาพข้อคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลในเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะ้องค์การ ดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ด้วยการวิจัยนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อระบุนิยามของสุขภาวะ้องค์การซึ่งจะได้รายงานผลในลำดับต่อไป ในส่วนนี้จึงดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้

แนวคิด้องค์การแห่งความสุข (Happy workplace)

แนวคิดด้าน้องค์การแห่งความสุข เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจทั้งในและต่างประเทศ และทั้งใน้องค์การประเภทต่างๆ อาทิ แนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขของ้องค์การยูเนสโก (UNESCO, 2022) ในประเทศไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (ม.ป.ป.) ได้จัดทำแนวคิดความสุข 8 ประการ ได้แก่ 1. Happy body หรือสุขภาพดี ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงสุขภาพทั้งกายและใจของพนักงาน ที่พร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 2. Happy heart หรือน้ำใจงาม หมายถึงการที่พนักงานมีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกัน 3. Happy relax หรือผ่อนคลาย หมายถึง การที่พนักงานมีวิธีผ่อนคลายจากการทำงาน เพื่อลดความเครียดที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน 4. Happy brain หรือหาความรู้ หมายถึง พนักงานมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลาและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้มี

ความก้าวหน้า และมีความเป็นมืออาชีพ ที่จะผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ 5. Happy soul หรือทางสงบ หมายถึง พนักงานมีที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ มีศีลธรรมอันดี ส่งผลให้เกิดสติ สมาธิ พร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 6. Happy family หรือครอบครัวดี หมายถึงพนักงานมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ซึ่งจะส่งผลให้คนในครอบครัวเป็นคนดีของสังคม 7. Happy money หรือปลอดหนี้ หมายถึงพนักงานไม่เป็นหนี้ มีเงินเก็บ ใช้จ่ายแต่เท่าที่จำเป็น และ 8. Happy society หรือสังคมดี หมายถึงพนักงานมีความสามัคคีในการทำงาน และสังคมที่พนักงานอาศัยอยู่ เพื่อร่วมกันพัฒนาสังคมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

แนวคิดดังกล่าวเริ่มเป็นที่รู้จักตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยถูกพัฒนาตั้งต้นจากบริบทของส่วนราชการเป็นหลักเพื่อพัฒนาให้ส่วนงานต่างๆ ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขหรือ Happy workplace (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2565) ปฏิเสธไม่ได้ว่าแนวคิด Happy 8 นี้เป็นแนวคิดที่เข้าใจง่ายและเป็นที่ยอมรับอย่างมากสำหรับผู้บริหารและบุคลากร และค่อนข้างสอดคล้องกับแนวคิดของ WHO และ OECD หากแต่แนวคิด Happy 8 ก็ยังมีข้อจำกัดที่ไม่ได้มุ่งเน้นความสุขและ/หรือสุขภาวะด้านการงาน และไม่เน้นที่ความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งการดำเนินการขององค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งความสุข โดยแนวคิด Happy 8 เน้นระบุสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นมากกว่าสิ่งที่ต้องลงมือทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เหล่านั้น ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมักได้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องออกแบบการดำเนินการเองโดยไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับการตัดสินใจเมื่อเป็นเช่นนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งหวังที่จะเติมเต็มช่องว่างนี้ โดยศึกษาแง่มุมการบริหารองค์กรเพื่อระบุสิ่งที่ต้องลงมือทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านสุขภาวะ

การวิเคราะห์องค์การโดยการใช้แนวคิด 9 performance variables

เมื่อการวิจัยนี้ต้องการแสวงหาคำอธิบายของสิ่งที่องค์กรต้องลงมือทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านสุขภาวะแล้ว จึงได้นำแนวคิด **9 performance variables มาประยุกต์ใช้** โดย Rummeler and Brache (2013) ระบุว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพคือองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยประสิทธิภาพของทั้งองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกัน 9 ตัวแปร หรือ 9 performance variables ที่ครอบคลุมตัวแปรระดับองค์การ (Organization level) ตัวแปรระดับกระบวนการ (Process level) และตัวแปรระดับบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน (Job/Performer level) และพิจารณาประสิทธิภาพว่าด้วย 3 ปัจจัยพึงประสงค์ในแต่ละระดับขององค์การ (Performance needs) ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) การออกแบบ (Design) และการบริหาร (Management) เมื่อพิจารณาจากระดับขององค์การและประสิทธิภาพที่พึงประสงค์แล้ว สามารถแบ่งเป็น 9 ช่อง ดังกำหนดในแนวคิด 9 performance variables ได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 The Nine Performance Variables

		The Three Performance Needs		
		Goals	Design	Management
The Three Level of Performance	Organization Level	Organization Goals	Organization Design	Organization Management
	Process Level	Process Goals	Process Design	Process Management
	Job/Performer Level	Job Goals	Job Design	Job Management

Organization goals หรือเป้าหมายขององค์กรการ เป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงตัววัดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรการ

Organization design หรือการออกแบบองค์กรการ เกี่ยวข้องกับนโยบาย ระบบงาน โครงสร้าง องค์กรการ ความเชื่อมโยงในการบริหาร อัตรากำลัง ตัวแบบทางธุรกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Organization management หรือการบริหารองค์กรการ เกี่ยวกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การทวนสอบผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมและค่านิยม ภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่าง

Process goals หรือเป้าหมายของกระบวนการ เป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเป็นไปผนทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรการ

Process design หรือการออกแบบกระบวนการ เป็นแผนปฏิบัติการ การออกแบบ Workspace การออกแบบระบบและกระบวนการงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Process management หรือการบริหารกระบวนการ เป็นโครงการ การสร้าง Process ownership กิจกรรมที่จัดเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่เป้าหมายหรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

Job goals หรือเป้าหมายของงาน เป็นเป้าหมายของงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของกระบวนการ ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรการ ได้แก่ Job specification ตัวชี้วัดผลงาน แผนการพัฒนาดตนเอง ผลลัพธ์การทำงานระดับบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

Job design หรือการออกแบบงาน เป็นการออกแบบบทบาทและหน้าที่ สมรรถนะที่จำเป็น การอบรมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

Job management หรือการบริหารงาน เป็นการทวนสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ผลสะท้อนกลับ ผลลัพธ์ของงาน การให้คำแนะนำและสนับสนุนต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร และความร่วมมือ

การวิเคราะห์องค์กรการโดยใช้แนวคิด 9 performance variables จะสามารถสะท้อนสถานการณ์ในองค์กรการหลากหลายมิติและแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงหรือ Alignment ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรการ เพราะเป็นการพัฒนาองค์กรการเป็นองค์รวม ผลลัพธ์ที่องค์กรการประสงค์จะเกิดขึ้น

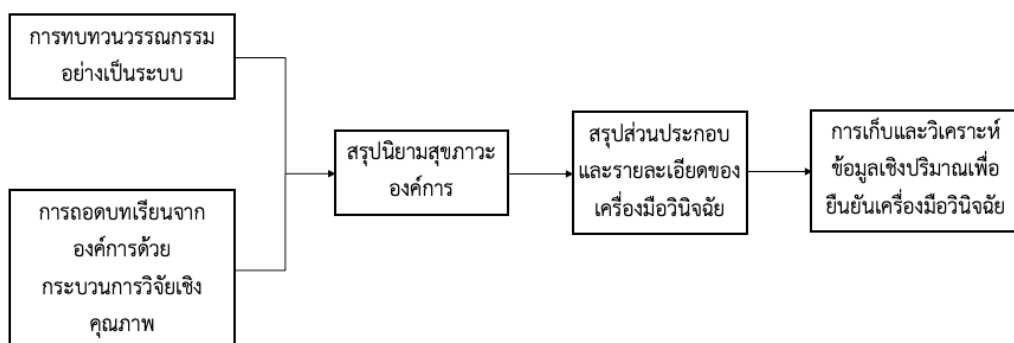
ได้ผ่านการพิจารณาและบริหารจัดการที่สอดคล้องกันตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การออกแบบองค์กรและกระบวนการ และการจัดการ ทั้งระดับองค์กร กระบวนการและบุคคล (จิระประภา อัครบวร, 2566) สภาวะของบุคลากรในองค์กรไม่ได้เกิดจากการดำเนินการใดการดำเนินการหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องการการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกัน ดังที่ Clifton and Herter (2021) ระบุแนวทางที่องค์กรจะสามารถส่งเสริมสภาวะด้านต่างๆ ของบุคลากรได้ครอบคลุมกระบวนการที่หลากหลาย อาทิ สวัสดิการ การพัฒนาการนำของผู้นำ การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนการเงินและแผนการเกษียณอายุ การปฐมนิเทศและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรใหม่ การโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง และการดำเนินการอื่นๆ อีกมากมาย เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วการเลือกใช้แนวคิดที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ที่ทั่วถึงจึงเหมาะสมอย่างยิ่ง

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ภาพรวมขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการด้วยระเบียบวิธีเชิงผสมผสานแบบลำดับขั้น (Sequential mixed methods) เริ่มต้นด้วยกระบวนการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุนิยามของสภาวะองค์กรในบริบทความปกติใหม่ จากนั้นเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้นิยามและคำจำกัดความของสภาวะองค์กรที่มีความทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย จากนั้นจึงสรุปเป็นนิยามของสภาวะองค์กรสำหรับองค์กรไทยในบริบทความปกติใหม่ และนำไปสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณอันจะใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์กรต่อไป การวิจัยอยู่ภายใต้การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รหัสโครงการวิจัย ECNIDA 2023/0171

ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย



การวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวทางของ Hinkins (2005) ว่าด้วยหลักการพัฒนาเครื่องมือวัดหรือ Scale development โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างข้อคำถามโดยใช้นิยามที่ระบุขึ้นจากกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล กำหนดระดับและจำนวนข้อคำถาม และประเมินคุณภาพของคำถาม (Content validity) จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการทดสอบชุดคำถาม ด้วยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ

เพื่อแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยอย่างชัดเจน จึงขอระบุรายละเอียดของการวิจัยแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

งานวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้กระบวนการคิดของระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีคำถามวิจัยคือนิยามของสุขภาวะองค์การในอนาคตเป็นเช่นไร ซึ่งผลผลิตจากขั้นตอนนี้ได้แก่คำจำกัดความของสุขภาวะองค์การที่มีความทันสมัย สอดคล้องต่อบริบทขององค์การที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังจะนำนิยามดังกล่าวไปใช้ต่อยอดในการจัดทำข้อคำถามในเครื่องมือวิจัยสุขภาวะองค์การ ที่จะป็นจุดตั้งต้นในการพัฒนาองค์การรวมถึงพัฒนาให้บุคลากรให้มีสุขภาวะที่ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นกว่าเดิม

การเลือกวรรณกรรมอิงกรอบเวลาตั้งแต่ ค.ศ.2020 จากแหล่งต่อไปนี้ บทความภาษาอังกฤษ บทความจากวารสาร Database ที่สามารถเข้าถึงได้จากมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่และวารสารต้องมีระบบการกลั่นกรองแบบ Peer review และบทความภาษาไทยจากฐาน TCI กลุ่มที่ 1 และ 2 เท่านั้น เลือกทั้งวรรณกรรมภาษาไทยและอังกฤษ โดยใช้คำค้นหา (Keywords) ต่อไปนี้ Organization well-being, Healthy organization, Happy organization and Health promoting organization องค์การสุขภาวะ/องค์การสุขภาวะ, สุขภาวะองค์การ/สุขภาวะองค์การ, องค์การสุขภาพดี/องค์การแห่งสุขภาพดี และองค์การแห่งความสุข/องค์การแห่งความสุข ผลของการค้นหาค้นหาบทความตามแนวทางข้างต้น พบบทความทั้งหมด 265 บทความ (ภาษาไทย 28 บทความ และภาษาอังกฤษ 237 บทความ) และเมื่อพิจารณาความซ้ำซ้อนแล้วจึงตัดออก 4 บทความ คงเหลือ 261 บทความ และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับคำถามวิจัย โดยพิจารณาชื่อเรื่องและบทคัดย่อแล้วพบบทความภาษาไทยผ่านเกณฑ์ 28 บทความ และภาษาอังกฤษที่ผ่านเกณฑ์ 39 บทความ รวมทั้งหมด 67 บทความ จึงได้นำบทความเหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ผู้วิจัยวิเคราะห์บทความด้วยวิธีใช้ทฤษฎีเป็นฐานหรือ Theory-based coding โดยใช้คำถามเพื่อวิเคราะห์ว่านิยามขององค์การสุขภาวะในอนาคตเป็นอย่างไร มาเป็นตัวตั้งร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาและระบุคำสำคัญหรือ Codes ที่ได้ โดยใช้แนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การด้วย 9 performance variables ของ Rummler and Brache (2013) เป็นฐาน จากการวิเคราะห์บทความ

ทั้งหมด สามารถแบ่งหัวข้อหลัก (Theme) ได้ 36 ประการ ตามกรอบแนวคิด 9 performance variables ดังจะแสดงรายละเอียดในตารางต่อไป

การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 2 การถอดบทเรียนจากองค์การด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานิยามและคำจำกัดความของสุขภาวะองค์กรที่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย เก็บข้อมูลจากนักปฏิบัติที่มีประสบการณ์ตรงในการดำเนินชีวิตการทำงานในองค์กรที่มีสุขภาวะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้มุมมองของข้อมูลที่อยู่ในบริบทของประเทศไทย

นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ยังเป็นการบูรณาการข้อมูลว่าด้วยสุขภาวะองค์กรเข้ากับการดำเนินการในส่วนการทบทวนวรรณกรรมที่ได้ผลผลิตเป็นคำจำกัดความของสุขภาวะองค์กรที่มีความทันสมัย สอดคล้องต่อบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยไม่เจาะจงเพียงแค่ประเทศไทย เพื่อสร้างเป็นนิยามที่ร่วมสมัยและสอดคล้องกับบริบท โดยนิยามดังกล่าวไปใช้ต่อยอดในการจัดทำเครื่องมือเพื่อประเมินสุขภาวะองค์กร และพัฒนาองค์การรวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีสุขภาวะที่ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ขั้นตอนนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์ตัวแทนขององค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการสร้างสุขภาวะองค์กรและยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยและใช้วิธีการอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball) ในงานวิจัยนี้มีตัวแทนองค์กรละ 1 คน จากองค์กรประเภทต่างๆ ได้แก่บริษัท Startup 2 องค์กร บริษัทข้ามชาติ 2 องค์กร องค์กรภาครัฐ 1 องค์กร องค์กรรัฐวิสาหกิจ 2 องค์กร องค์กรเพื่อสังคม 1 องค์กร องค์กรเอกชนไทยกลุ่มต่างๆ ได้แก่กลุ่มผลิต 2 องค์กร กลุ่มพลังงาน 1 องค์กร กลุ่มบริการ 1 องค์กร กลุ่มการเงิน 2 องค์กร กลุ่มพลาสติกและเคมีภัณฑ์ 1 องค์กร กลุ่มสุขภาพ 2 องค์กร และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค 3 องค์กร รวมทั้งหมด 20 องค์กร โดยตัวแทนองค์กรแต่ละองค์กรมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป และเป็นนักปฏิบัติงานที่มาจากหลากหลายแผนก งานวิจัยนี้คัดเลือกตัวแทนองค์กรที่ได้มีส่วนในการออกแบบองค์การสุขภาวะ แต่เป็นผู้มีส่วนร่วมและได้รับผลจากการเป็นสมาชิกองค์กรสุขภาวะดังกล่าว

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างดำเนินโดยใช้คำถามหลักต่อไปนี้

- อะไรคือนิยามของ สุขภาวะองค์กร ในมุมมองของท่าน
- ในการดำเนินการให้เกิดสุขภาวะในองค์กร ท่านดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อวัตถุประสงค์ใด และประเมินความสำเร็จอย่างไร
- เพื่อสร้างให้เกิดสุขภาวะองค์กรของท่าน มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นบ้างในองค์กร ทั้งในเชิงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ รวมทั้งบรรยากาศต่างๆ ในองค์กร

โดยมีการใช้คำถามต่อยอด (Probing) ประกอบกับคำถามกึ่งโครงสร้าง หากระหว่างดำเนินการสัมภาษณ์มีประเด็นนอกเหนือจากคำถามหลัก โดยเป็นคำถามเจาะลึกในประเด็นที่ผู้ถูก

สัมภาษณ์ได้กล่าวถึง ระหว่างการสัมภาษณ์มีการใช้หลักการจริยธรรมในการสัมภาษณ์ (Ethical standard) โดยมีการให้ความเคารพแก่ผู้เข้าสัมภาษณ์ และหลีกเลี่ยงการถามคำถามที่อ่อนไหว ผู้เข้าสัมภาษณ์สามารถเลือกไม่ตอบคำถามที่ไม่สะดวกตอบได้

การวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ด้วยวิธี Theory-based coding (Ruona, 2005) โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากนิยามของสุขภาวะองค์การของผู้ถูกสัมภาษณ์นำมาเป็นตัวตั้ง ร่วมกับการวิเคราะห์ Code ที่ได้กับแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การด้วย 9 performance variables ของ Rummel and Brache (2013) เมื่อได้ผลผลิตจากขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วจึงนำมาบูรณาการกับผลผลิตจากขั้นตอนก่อนหน้านี้ เพื่อสรุปเป็นนิยามของสุขภาวะองค์การสำหรับองค์การไทยในบริบทความปกติใหม่ และนำไปสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณอันจะใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นถึงคำอธิบายเพิ่มเติมในตัวแบบสุขภาวะองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบรวมถึงหัวข้อหลัก (Theme) ที่เพิ่มขึ้นจาก 36 ประการ เป็น 39 ประการ พร้อมด้วยรายละเอียดเพิ่มเติมจากขั้นตอนแรก ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตัวแบบสุขภาวะองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

	Goals	Design	Management
Organization Level	- ผลลัพธ์เชิงการบริหารต้นทุน รวมถึงกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล - ผลลัพธ์เชิงการประกอบการ - ผลลัพธ์เชิงการบริหาร <u>กระบวนการ</u> - ผลลัพธ์เชิงการบริหาร <u>ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง</u> <u>ความผูกพันระยะยาว</u> - ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน	- การสร้างองค์การและระบบต่างๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - การออกแบบงานที่เน้นสุขภาวะของคนทำงาน - การออกแบบนโยบายและขับเคลื่อนองค์การโดยยึด <u>ความสุข และสุขภาวะของ</u> <u>คนทำงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้</u> <u>กลับมาร่วมงานกับองค์การได้</u> <u>เสมอ</u>	- การเชื่อมโยงองค์การกับสังคมและชุมชน - เน้นการดำเนินงานตาม <u>วิสัยทัศน์และพันธกิจ</u> <u>ขององค์การในทุกการ</u> <u>ดำเนินการ เช่น</u> <u>สรรหา</u> <u>คัดเลือกคนที่มี</u> <u>เป้าหมายร่วมกัน</u> <u>องค์การ</u> - การวินิจฉัยเพื่อ <u>ออกแบบการ</u> <u>ดำเนินการและพัฒนา</u> - การออกแบบการ <u>ขับเคลื่อนความร่วมมือ</u> <u>ในองค์การ</u> - การแสดงบทบาทที่ <u>ชัดเจนของผู้บริหารใน</u>

	Goals	Design	Management
			การขับเคลื่อนสภาวะองค์กร
			6. มีนโยบายองค์กร และการออกแบบงานที่ยอมรับความแตกต่าง เช่น เอื้อต่อคนพิการ หรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ เพื่ออำนวยความสะดวก และได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียม
Process Level	1. การตั้งเป้าหมายของกระบวนการบริหารสุขภาพของพนักงานในองค์กรด้านต่างๆ <u> อาทิ เสริมรายได้ ลดหนี้ ลดความเครียด สร้างความสามัคคี ฯลฯ</u> 2. การรักษาความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร 3. การรักษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม: <u>พนักงานได้รับการดูแลด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ไม่แตกต่างจากที่ลูกค้าได้รับ</u> 4. กระบวนการทำงานที่ชัดเจนโดยยึดหลักที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาสุขภาพของบุคลากร	1. การออกแบบและสร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อน 2. การออกแบบและสร้างระบบการทำงานที่สร้างโอกาสในการเติบโตและทำงานในบทบาทใหม่ๆ เพื่อเติบโต ของพนักงาน 3. การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน: ออกแบบการทำงานและสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของบุคลากร เช่น Hybrid workplace 4. การให้ความสำคัญกับการตอบแทน สวัสดิการ การให้คุณค่ากับผลงาน หรือการลงแรงของบุคลากร เพื่อเป็นที่พอใจและก่อให้เกิดแรงจูงใจ 5. การสร้างระบบงานที่เสริมและมอบองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสุขของพนักงาน เช่น <u>การอำนวยความสะดวกให้หนักได้ทีพอใจ ลงทุนกับการสร้างพื้นที่ทำงานที่สะดวกสบาย และถูกใจ</u>	1. การขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมต่างๆ บนฐานความเท่าเทียมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2. การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร และมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน 3. การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้าน ส่งเสริมสุขภาพร่างกาย สุขภาพจิตใจ เช่นการมีกิจกรรมชมรม มีกิจกรรมสร้างบรรยากาศที่ดี ลดความเครียด 4. มีผู้ที่ทำหน้าที่หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการดูแลสภาวะในองค์กร

	Goals	Design	Management
Job Level	1. ความรู้สึก ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในงาน และบริบทการทำงาน ความพึงพอใจในสังคมการทำงาน การมีอารมณ์เชิงบวก การลดอารมณ์เชิงลบ 2. ความตระหนักรู้และความนึกคิด 3. พฤติกรรม การมีความผูกพันต่อองค์กร มีคุณธรรม การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่ดีต่อสุขภาพ 4. ผลลัพธ์ส่วนบุคคล ผลการปฏิบัติงาน สุขภาวะทางอารมณ์และสุขภาพจิตใจที่ดี: <u>ได้รับงานที่ทำภายใต้ความกดดันเพียงคนเดียวก็มีความสุขของชีวิตในทุกด้าน</u>	1. การออกแบบกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานรับรู้บทบาทและพื้นที่ ตลอดจนความสำคัญของตนเอง 2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในส่วนร่วมในด้านต่างๆ 3. การพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร: <u>การออกแบบการประเมินที่โปร่งใส</u> 4. การสร้างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่พึงประสงค์ของคนงานเพื่อให้เกิดความเครียดน้อย	1. การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร สร้างบรรยากาศในที่ทำงานแบบพี่น้อง <u>ครอบครัว (Collectivism)</u> <u>ผู้บริหารใกล้ชิดกับพนักงาน</u> 2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3. การส่งเสริม <u>ให้คุณค่า</u> กับ พฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม 4. การส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่ดีต่อสุขภาพกายและใจ

หมายเหตุ. ส่วนที่ขีดเส้นใต้แสดงผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 3 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อพัฒนาและทดสอบข้อคำถามของเครื่องมือวิจัยสุขภาวะองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการขั้นตอนที่ 3 ด้วยระเบียบวิธีเชิงปริมาณ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การพัฒนาข้อคำถาม

ข้อคำถามของเครื่องมือประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่ 1. ข้อคำถามว่าด้วยการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนสุขภาวะองค์กรและความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ตามแนวคิด 9 performance variables ซึ่งได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนก่อนหน้านี้ เพื่อใช้สำรวจการดำเนินการขององค์กรที่อาจสัมพันธ์กับสุขภาวะของบุคลากร และ 2. ข้อคำถามว่าด้วยสุขภาวะของบุคลากร ซึ่งใช้เป็นตัวแทนผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนสุขภาวะองค์กร

ข้อคำถามส่วนที่ 1 พัฒนาจากการดำเนินการวิจัยขั้นที่ 1 และ 2 จนสรุปได้เป็นข้อคำถามจำนวน 39 ข้อ จาก 9 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยนำไปทดสอบความตรงด้วยกระบวนการ Item-objective congruence (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากทวิวิชาการและ

นักปฏิบัติที่มีผลงานวิจัยและ/หรือการดำเนินการเกี่ยวข้องกับสุขภาวะองค์กร พบว่าข้อคำถามทุกข้อ มีค่าคะแนนระหว่าง 0.67 – 1 ซึ่งสูงกว่า 0.5 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Agah et al., 2024) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำ

ข้อคำถามส่วนที่ 2 พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยอ้างอิงนิยามและคำอธิบายว่า ด้วยสุขภาวะ/ความอยู่ดีมีสุขหรือ Well-being ของ Clifton and Herter (2021); de Souza and Hidalgo (2012); Sejen et al. (2019); Kidd (2008) โดยเป็นการทบทวนนิยามและการอธิบาย องค์ประกอบของ Well-being จากแหล่งต่างๆ ที่ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน ตามแนวคิดและ กระบวนการ Item generation แบบนิรนัยของ Hinkins (2005) เมื่อทบทวนนิยามและองค์ประกอบ จากแหล่งข้างต้นแล้วจึงพบว่าไม่พบคำอธิบายและองค์ประกอบเพิ่มเติมแล้วจึงสรุปได้เป็นข้อ คำถามจำนวน 20 ข้อ จาก 5 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยนำไปทดสอบความตรงด้วยกระบวนการ IOC แล้วพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าคะแนนระหว่าง 0.67 – 1 โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตาม ที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ

จากนั้นทดสอบค่าความเชื่อมั่นกับตัวอย่างที่เป็นส่วนหนึ่งของประชากร ได้แก่บุคลากรจาก องค์กรต่างๆ พบว่าข้อคำถามส่วนที่ 1 มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha เท่ากับ .978 ซึ่งแสดง ให้เห็นว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูง โดยมี 1 ข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ผกผันกับค่าเฉลี่ยรวม คือ ข้อถามว่า ท่านตระหนักถึงถึงความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) รวมถึง ภาวะบ้า งาน (Workaholism) และหมดไฟ (Burnout) สถานะสุขภาพกาย และความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน (Work-life balance) ของตนเอง จึงพิจารณาปรับข้อคำถาม เป็น ท่านตระหนักได้ เมื่อ ท่านเกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) หรือเกิดภาวะบ้างาน (Workaholism) หมดไฟ (Burnout) หรือรู้ถึงสถานะสุขภาพกาย และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life balance) ของตนเองได้ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจคำถามชัดเจนขึ้น ภายหลังปรับข้อคำถาม ค่า สัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha เท่ากับ 0.981 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูง นอกจากนี้ยังมีผลสะท้อนกลับเชิงคุณภาพจากผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม จึงดำเนินการปรับข้อคำถามอีก 3 ข้อ และข้อคำถามส่วนที่ 2 มีค่า สัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha เท่ากับ .939 โดยผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถาม 1 ข้อ เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจ ได้ง่ายขึ้น ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ภายหลังปรับข้อคำถาม เท่ากับ 0.948

หลังจากปรับปรุงข้อคำถามแล้วสามารถสรุปจำนวนได้ดังนี้ 1.ข้อคำถามว่าด้วยการดำเนินงาน ขององค์กรในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ตามแนวคิด 9 performance variables ได้ 41 ข้อ และ 2.ข้อคำถามว่าด้วยสุขภาวะของบุคลากร ได้ 20 ข้อ รวม 61 ข้อ ตารางต่อไปนี้แสดง จำนวนข้อคำถามในแต่ละส่วน

ตารางที่ 2 จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะองค์กร

ตัวแปรว่าด้วยการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน และ ตัวแปรว่าด้วยสุขภาวะของบุคลากร	ชื่อย่อ	จำนวนข้อ คำถาม
ตัวแปรว่าด้วยการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน		
เป้าหมายขององค์กร (Organization goals)	OrgG	5
การออกแบบองค์กร (Organization design)	OrgD	3
การบริหารองค์กร (Organization management)	OrgM	6
เป้าหมายของกระบวนการ (Process goals)	ProcessG	6
การออกแบบกระบวนการ (Process design)	ProcessD	5
การบริหารกระบวนการ (Process management)	ProcessM	4
เป้าหมายของงาน (Job goals)	JobG	4
การออกแบบงาน (Job design)	JobD	4
การบริหารงาน (Job management)	JobM	4
ตัวแปรว่าด้วยสุขภาวะของบุคลากร		
ความอยู่ดีมีสุขด้านการงาน (Career well-being)	Career	4
ความอยู่ดีมีสุขด้านสังคมและชุมชน (Social and community well-being)	Soc/comm	4
ความอยู่ดีมีสุขด้านร่างกาย (Physical well-being)	Physical	4
ความอยู่ดีมีสุขด้านการเงิน (Financial well-being)	Financial	4
ความอยู่ดีมีสุขด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological and emotional well-being)	Psy/emo	4

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรคนทำงานในองค์กรประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ จึงใช้หลัก 10-times rule ของ Hair et al. (2014) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณไม่ต่ำกว่า 590 ชุด ข้อมูลที่เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์จากตัวอย่างได้จำนวน 1,500 คน จาก 50 องค์กร ประกอบด้วยองค์กรจากภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ องค์กรภาครัฐภาคพลเรือน 14 องค์กร องค์กรรัฐวิสาหกิจ 1 องค์กร กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 1 องค์กร กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค 4 องค์กร กลุ่มธุรกิจการเงิน 2 องค์กร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม 7 องค์กร กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 2 องค์กร กลุ่มทรัพยากร 3 องค์กร กลุ่มบริการ 10 องค์กร กลุ่มเทคโนโลยี 1 องค์กร Start-up 1 องค์กร วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2 องค์กร องค์กรรัฐ ทหาร/ตำรวจ 2 องค์กร และมหาวิทยาลัย 6 องค์กร โดยใช้วิธีแบบสะดวก เนื่องจากต้องได้รับความยินยอมจากองค์กรเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรจะมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งตัวแปรส่วนที่ 1 ได้แก่การดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ตามแนวคิด 9 performance variables และตัวแปรส่วนที่ 2 ได้แก่สุขภาวะของบุคลากร หรือ Well-being จึงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด-ต่ำสุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้สถิติทดสอบค่าดัชนี KMO และ Bartlett's test of sphericity ด้วยโปรแกรม SPSS และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือ Confirmatory factor analysis (CFA) เนื่องจากตัวแปรมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ โดยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัด (Measurement model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Goodness of fit statistics) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551) ซึ่งประกอบด้วยค่าสถิติดังแสดงในตาราง 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์	เกณฑ์พิจารณา	แปลความหมาย
Chi-square	$p > 0.05$	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA	< 0.05	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Squared Residual: RMR	< 0.05	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR (SRMR)	< 0.05	ผ่านเกณฑ์
Goodness of Fit Index: GFI	> 0.90	ผ่านเกณฑ์
Adjust Goodness of Fit Index: AGFI	> 0.90	ผ่านเกณฑ์
Normed Fit Index: NFI	> 0.90	ผ่านเกณฑ์
Non-Normed Fit Index: NNFI	> 0.90	ผ่านเกณฑ์

ผลการศึกษา (Findings)

ผลการศึกษามาจากการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดสุขภาวะของบุคลากรหรือ Well-being

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดตัวแปรว่าด้วยการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ตามแนวคิด 9 performance variables

การตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงว่าด้วยการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables และค่าดัชนี KMO และ Bartlett's test of sphericity พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด ค่าดัชนี KMO มีค่า .950 ซึ่งตามเกณฑ์หาก KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความเหมาะสมมาก ส่วนค่าที่น้อยกว่า .50 เป็นค่าที่ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 1998) และค่า Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 16267.537$, $df = 36$, $p = .000$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p \leq .05$ (Bollen, 1989; Bollen, 1989 as cited in Hair et al., 1998) จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวมีความเหมาะสมมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการดำเนินงานขององค์การตามแนวคิด 9 Performance variables

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M	SD
1. OrgG	1.00									3.86	0.78
2. ProcessG	.840**	1.00								3.77	0.86
3. JobG	.690**	.725**	1.00							3.92	0.70
4. OrgD	.733**	.803**	.695**	1.00						3.62	0.88
5. ProcessD	.732**	.809**	.707**	.854**	1.00					3.56	0.85
6. JobD	.734**	.779**	.740**	.799**	.862**	1.00				3.72	0.80
7. OrgM	.744**	.800**	.718**	.833**	.861**	.880**	1.00			3.67	0.81
8. ProcessM	.731**	.800**	.698**	.809**	.837**	.834**	.895**	1.00		3.66	0.82
9. JobM	.666**	.696**	.718**	.678**	.703**	.740**	.770**	.748**	1.00	3.88	0.78

หมายเหตุ. ** $p < .01$ (1-tailed), ค่าดัชนี KMO = .950,

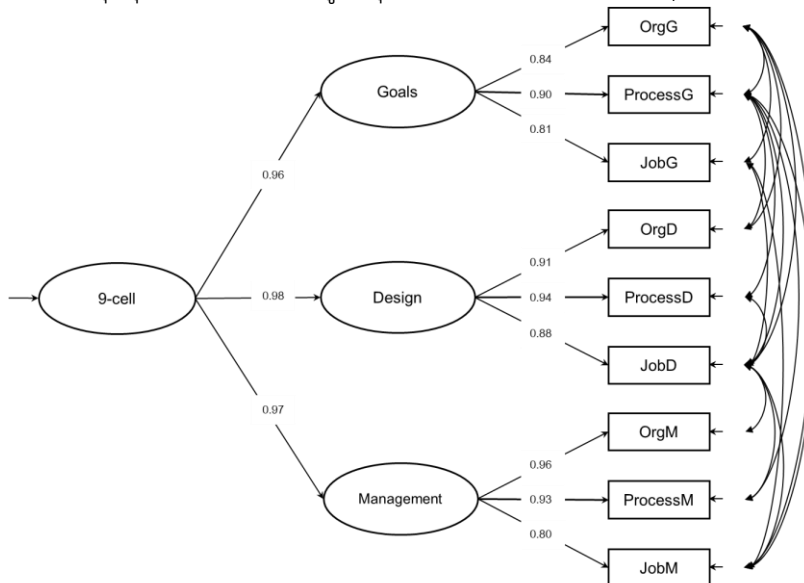
ค่า Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2 = 16267.537$, $df = 36$, $p = .000$

จากตารางอาจมีการข้อสังเกตว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรบางคู่มีค่าสูง ทั้งนี้เนื่องจากเป็นตัวแปรในการวินิจฉัยองค์การที่ต้องมีความเชื่อมโยงหรือ Alignment ระหว่างกัน ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของการบริหารและการพัฒนาองค์การ (จิรประภา อัครบวร, 2566)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของตัวแปรแฝงพบว่าค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด $\chi^2 = 9.72$, $df = 8$, $p = 0.29$, $RMSEA = 0.012$, $RMR = 0.002$, $SRMR = 0.004$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.99$, $NFI = 1.00$, $NNFI = 1.00$ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 1 เป้าหมาย (Goal) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.77 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Design) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.80 และองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการ (Management) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.78 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาคูณภาพของแบบจำลองพบว่าองค์ประกอบที่ 1 เป้าหมาย (Goal) องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Design) และองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการ (Management) มีค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct reliability: CR) สูง (ค่ามากกว่า .60) และองค์ประกอบส่วนใหญ่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (Average variance extracted: AVE) ได้สูง (มากกว่า .50) (สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2554) จึงสรุปได้ว่าตัวแปรนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมาย (Goal) องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Design) และองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการ (Management) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป้าหมาย (Goal) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ OrgG, ProcessG และ JobG องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Design) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ OrgD, ProcessD และ JobD และองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการ (Management) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ OrgM, ProcessM และ JobM ตามที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ ดังภาพ 3 และตาราง 5 ผลที่พบนี้แสดงว่า องค์ประกอบของแบบจำลองการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงานสอดคล้องตามแนวคิด 9 performance variables สามารถใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลและอธิบายการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงานได้ และสามารถใช้เป็นชุดข้อคำถามในการวินิจฉัยการดำเนินการในส่วนนี้ขององค์การได้

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวแปรแฝงการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables



หมายเหตุ. *เครื่องหมายลูกศรสองหัว หมายถึง ความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้

**ค่าที่แสดงในภาพเป็นค่าคะแนนมาตรฐาน (Standardize Scores)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวแปรแฝงการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables

ตัวแปรสังเกตได้	b	SE	t	B	FS	r ²	CR	AVE
1. 2. เป้าหมาย (Goals)							0.89	0.72
1.1 OrgG	0.65	--	--	0.84	0.17	0.70		
1.2 ProcessG	0.77	0.01	52.89***	0.90	0.31	0.81		
1.3 JobG	0.56	0.02	37.31***	0.81	0.31	0.65		
3. 4. กระบวนการ (Design)							0.93	0.83
2.1 OrgD	0.80	--	--	0.91	0.28	0.83		
2.2 ProcessD	0.80	0.01	61.99***	0.94	0.45	0.88		
2.3 JobD	0.70	0.01	50.67***	0.88	0.00	0.77		
5. 6. การบริหารจัดการ (Management)							0.83	0.81
3.1 OrgM	0.78	--	--	0.96	0.70	0.92		
3.2 ProcessM	0.77	0.01	75.48***	0.93	0.35	0.87		
3.3 JobM	0.62	0.01	46.38***	0.80	0.11	0.64		
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง								
ตัวแปรแฝง	b	SE	t	B	FS	R ²	MSV	ASV
1. เป้าหมาย (Goals)	0.96	0.03	36.71***	0.96	--	0.91	0.81	0.72

2. กระบวนการ (Design)	0.98	0.02	43.50***	0.98	--	0.97	0.88	0.83
3. การบริหารจัดการ (Management)	0.97	0.02	46.86***	0.97	--	0.94	0.92	0.81
$\chi^2 = 9.72, df = 8, p = 0.29, RMSEA = 0.012, RMR = 0.002, SRMR = 0.004$								
GFI = 1.00, AGFI = 0.99, NFI = 1.00, NNFI = 1.00								
ตรวจสอบค่า t * เมื่อ $1.96 \leq t < 2.58$								
** เมื่อ $2.58 \leq t < 3.30$								
*** เมื่อ $3.30 \leq t$								
-- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameters)								

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดตัวแปรว่าด้วย สนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร หรือ Well-being

การตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรหรือ Well-being และค่าดัชนี KMO และ Bartlett's test of sphericity พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด ค่าดัชนี KMO มีค่า .871 ซึ่งตามเกณฑ์หาก KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความเหมาะสมมาก ส่วนค่าที่น้อยกว่า .50 เป็นค่าที่ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 1998) และค่า Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 4933.097, df = 10, p = .000$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p \leq .05$ (Bollen, 1989; Bollen, 1989 as cited in Hair et al., 1998) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีความเหมาะสมมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังตาราง 6

ตารางที่ 6 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร

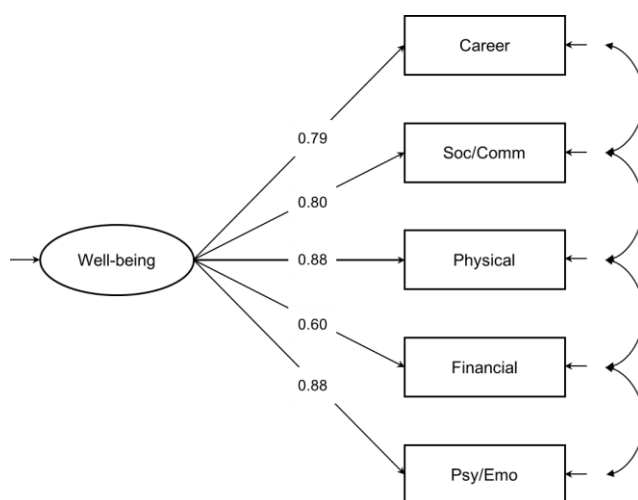
ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4	5	M	SD
ความอยู่ดีมีสุขด้านการงาน (Career well-being)	1.00					3.79	0.77
ความอยู่ดีมีสุขด้านสังคมและชุมชน (Social and community well-being)	.748**	1.00				4.03	0.70
ความอยู่ดีมีสุขด้านร่างกาย (Physical well-being)	.701**	.735**	1.00			3.98	0.72
ความอยู่ดีมีสุขด้านการเงิน (Financial well-being)	.481**	.476**	.576**	1.00		3.73	0.80
ความอยู่ดีมีสุขด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological and emotional well-being)	.695**	.703**	.776**	.607**	1.00	3.92	0.73

หมายเหตุ. ** $p < .01$ (1-tailed), ค่าดัชนี KMO = .871,

ค่า Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2 = 4933.097, df = 10, p = .000$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงสุขภาวะของบุคลากร (Well-being) พบว่าค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด $\chi^2 = 0.42$, $df = 1$, $p = 0.52$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.001$, $SRMR = 0.002$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$, $NFI = 1.00$, $NNFI = 1.00$ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ขององค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.48 – 0.64 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวชี้วัด เมื่อพิจารณาคุณภาพของแบบจำลอง พบว่า มีค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct reliability: CR) สูง (ค่ามากกว่า .60) และองค์ประกอบส่วนใหญ่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (Average variance extracted: AVE) ได้สูง (มากกว่า .50) (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) จึงสรุปได้ว่าตัวแปรแฝงสุขภาวะ (Well-being) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Career, Soc/Comm, Physical, Financial และ Psy/Emo ดังภาพ 4 และตาราง 7 ผลที่พบนี้แสดงว่าองค์ประกอบของแบบจำลองสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร (Well-being) สอดคล้องตามนิยามและคำอธิบายว่าด้วยสุขภาวะ/ความอยู่ดีมีสุขจากการทบทวนวรรณกรรม สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยระดับสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรซึ่งใช้ เป็นสิ่งชี้วัดได้ว่าการดำเนินการขององค์การเพื่อสนับสนุนสุขภาวะให้บุคลากรนั้นสัมพันธ์กับระดับในสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรระดับใด

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร (Well-being)



หมายเหตุ. *เครื่องหมายลูกศรสองหัว หมายถึง ความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้

**ค่าที่แสดงในภาพเป็นค่าคะแนนมาตรฐาน (Standardize scores)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร (Well-being)

ตัวแปรแฝงสุขภาวะ (Well-being)	b	SE	t	B	FS	r ²	CR	AVE
ตัวแปรสังเกตได้							0.90	0.64
Career	0.61	--	--	0.79	0.22	0.63		
Soc/Comm	0.56	0.01	38.27***	0.80	0.19	0.64		
Physical	0.63	0.02	36.49***	0.88	0.52	0.78		
Financial	0.48	0.02	21.62***	0.60	0.02	0.36		
Psy/Emo	0.64	0.02	36.32***	0.88	0.50	0.77		

$\chi^2 = 0.42$, $df = 1$, $p = 0.52$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.001$, $SRMR = 0.002$
 $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$, $NFI = 1.00$, $NNFI = 1.00$

ตรวจสอบค่า t * เมื่อ $1.96 \leq t < 2.58$
 ** เมื่อ $2.58 \leq t < 3.30$
 *** เมื่อ $3.30 \leq t$
 -- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameters)

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นการตีความสุขภาวะองค์การขององค์การไทยที่สะท้อนบริบทระดับต่างๆ ในองค์การตามแนวคิด 9 performance variables และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนสนับสนุนสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables ก็พบว่าองค์ประกอบของ Rummeler and Brache (2013) ทั้ง 9 ประการยังคงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ว่าด้วยการบริหารจัดการว่าด้วยสุขภาวะองค์การได้

เมื่อพิจารณาแล้วอาจพบว่ามีมุมมองที่แตกต่างจากแนวคิด Happy 8 ในแนวทางการสร้างความสุขอันนอกเหนือจากสถานที่ทำงานเช่นความสุขในครอบครัวหรือแม้กระทั่งทางทางจิตวิญญาณ แต่ที่น่าสนใจคือผลการวิจัยนี้สามารถเติมเต็มและอธิบายความสุขอีกหลายๆ ด้านจากแนวคิด Happy 8 โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสุขและความผ่อนคลาย ทางกาย ทางใจ ทางสมอง ทางการเงิน และทางสังคมรอบด้าน

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นองค์ประกอบของสุขภาวะในรูปแบบของความอยู่ดีมีสุขระดับบุคคล 5 ด้าน ที่มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกับแนวคิด Happy 8 หากแต่ความอยู่ดีมีสุขด้านการงาน (Career well-being) ที่พบจากการวิจัยนี้เป็นด้านที่พบเพิ่มขึ้นจากแนวคิด Happy 8 โดยมุ่งเน้นเรื่องความพึงพอใจและชอบงานที่ทำทุกวัน การพบกับบรรยากาศที่ดีและไม่ตึงเครียดในการทำงาน

ความรู้สึกได้ว่าความรู้ ความสามารถเป็นที่ต้องการในงานที่ทำงานและจากงานที่ทำอยู่ ทำให้มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง แม้อาจมีความคล้ายคลึงแต่ไม่เหมือนกับแนวคิด Happy brain ซึ่งเกี่ยวข้องกับการหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (สสส., ม.ป.ป.) เพราะจุดที่ทำให้ความสำคัญอาจแตกต่างกัน ได้แก่ การพิจารณาบริบท การดำเนินการขับเคลื่อนขององค์การให้เกิดการรับรู้ถึงโอกาสและคุณค่าของความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน กับกรณีที่บุคคลให้ความสำคัญและลงมือพัฒนาตนเอง โดยอาจไม่ได้เกิดจากการขับเคลื่อนขององค์การ

อย่างไรก็ตามความอยู่ดีมีสุขด้านสังคมและชุมชน (Social and community well-being) ที่พบจากการวิจัยนี้มีความคล้ายคลึงกับแนวคิด Happy heart และ Happy society จาก Happy 8 ซึ่งเป็นความอยู่ดีมีสุขที่เกี่ยวข้องกับมิตรภาพและการร่วมมือในสังคมการทำงาน นอกจากนี้ความอยู่ดีมีสุขด้านร่างกาย (Physical well-being) พบจากการวิจัยนี้ คล้ายคลึงกับ Happy body จาก Happy 8 ในด้านการตระหนักถึงการดูแลและรักษาสุขภาพกายเพื่อให้พร้อมต่อการทำงานเสมอ อีกทั้งความอยู่ดีมีสุขด้านการเงิน (Financial well-being) มีความคล้ายคลึงกับ Happy money จาก Happy 8 โดยความอยู่ดีมีสุขด้านการเงินจะเน้นเรื่องการบริหารจัดการด้านการเงินและความเสี่ยงในอนาคต และความอยู่ดีมีสุขด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological and emotional well-being) ความคล้ายคลึงกับ Happy relax และ Happy soul ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ สามารถจัดการความเครียด และพร้อมรับมือต่อสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ภาพที่ 4 ที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงต่างๆ ของสุขภาวะหรือความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร 5 ประการ ว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ส่วนนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gallup ที่เก็บข้อมูลในระดับนานาชาติพบว่าองค์ประกอบของ Well-being นั้นสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน (Clifton & Harter, 2021)

สิ่งที่ผลการวิจัยนี้พบเพิ่มเติมจากแนวคิด Happy 8 ได้แก่องค์ประกอบว่าด้วยการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการระบุสิ่งที่องค์การดำเนินการได้ดี และสิ่งที่องค์การสามารถพัฒนาได้ในการส่งเสริมสุขภาวะขององค์การ ตามแนวคิดที่ว่าผลย่อมเกิดแต่เหตุ ส่วนแนวคิด Happy 8 ของ สสส. (ม.ป.ป.) นั้นเน้นพิจารณาผลที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยไม่ได้ระบุว่าองค์การควรมีการบริหารจัดการอย่างไร แม้จะมีกรณีศึกษาหรือตัวอย่างนำเสนอแต่ก็ไม่ได้เป็นการพัฒนาเป็นชุดเครื่องมือ/ข้อคำถามเพื่อใช้ในการวินิจฉัยการดำเนินการขององค์การ

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าสุขภาวะขององค์การนั้น ไม่ใช่สะท้อนจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะเท่านั้น หากแต่ยังสะท้อนผ่านการดำเนินการในเชิงกระบวนการที่เป็นระบบ และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างเป้าหมาย การออกแบบ และการลงมือทำ ดังจะเห็นได้จากองค์ประกอบของเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะขององค์การในส่วนแบบจำลองการวัดการดำเนินงานขององค์การในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables อันเป็น

ผลจากการวิจัยนี้ที่พบว่าการจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสภาวะนั้นมีความสำคัญ หากแต่เป็นเพียง 1 ใน 9 องค์ประกอบเท่านั้น การเกิดสภาวะองค์กรนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบเชิงการบริหารจัดการอื่นด้วย ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยและข้อเสนอแนะของ Gallup ที่ระบุการดำเนินการที่องค์กรควรพิจารณาอย่างหลากหลายเพื่อส่งเสริมความอยู่ดีมีสุขด้านต่างๆ (Clifton & Harter, 2021) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norful et al. (2024) ที่พบว่าเมื่อศึกษาสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสภาวะของบุคลากร มักเป็นการพิจารณาปัจจัยระดับบุคคล แต่จากการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับองค์กรหรือนโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมักมีอิทธิพลต่อสภาวะของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรจะต้องพิจารณาดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมสภาวะของบุคลากร งานวิจัยในอดีตพบสิ่งที่องค์กรควรบริหารจัดการให้ดีเพราะมีอิทธิพลต่อสภาวะของคนทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การที่องค์กรให้ความเคารพต่อบุคลากร ความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากร และการไม่ให้งานไปรุกรานชีวิตส่วนตัวของบุคลากร (Parker & Hyett., 2011) ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยนี้โดยเฉพาะในส่วนการดำเนินการระดับงาน จะเห็นได้ว่างานวิจัยในอดีตศึกษาปัจจัยการดำเนินการขององค์กรที่สัมพันธ์กับสภาวะของบุคลากรไว้พอสมควร อย่างไรก็ตามแบบจำลองการวัดการดำเนินงานขององค์กรในการสนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงานตามแนวคิด 9 performance variables นับว่ามีเนื้อหาครอบคลุมตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวถึงในงานวิจัยในอดีตค่อนข้างรอบด้าน

สิ่งสำคัญที่งานวิจัยนี้ได้นำเสนอได้แก่สภาวะองค์กรนั้นเกิดขึ้นจากการดำเนินการขององค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือความบังเอิญ สภาวะองค์กรเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์และองค์กรที่มีการตั้งเป้าหมาย ออกแบบ และดำเนินการจริง ที่ให้ความสำคัญกับสภาวะองค์กร ดังนั้นการวิจัยนี้จึงนำเสนอมุมมองว่าด้วยการทำความเข้าใจสภาวะองค์กรและการดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาวะองค์กร เพื่อให้ นักวิชาการ ผู้สนใจศึกษา และผู้บริหาร นักปฏิบัติ ได้นำไปใช้ประโยชน์และต่อยอด

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้

ดังที่กล่าวในบทนำถึงความสำคัญของการวินิจฉัยองค์กรก่อนดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยมุ่งหมายให้เครื่องมือวินิจฉัยสภาวะองค์กรที่เกิดจากการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสภาวะองค์กรขององค์กรไทย จึงคาดหวังให้ผู้สนใจได้นำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการวินิจฉัยองค์กรเพื่อระบุสิ่งที่องค์กรสามารถดำเนินการได้และเหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยผู้วิจัยยินดีแบ่งปันข้อคำถามเพื่อเก็บข้อมูลตามสมควร เมื่อเก็บข้อมูลและดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติแล้ว ผู้นำไปใช้จะสามารถระบุปัจจัยที่องค์กรสามารถดำเนินการ (คำถามส่วนที่ 1 จำนวน 41 ข้อ) ที่มีนัยสำคัญต่อสภาวะของบุคลากรในองค์กร (คำถามส่วนที่ 2 จำนวน 20 ข้อ) โดยอาจใช้กระบวนการทางสถิติที่อธิบายความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างตัวแปร ก็จะสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการออกแบบนโยบาย แนวทาง และการดำเนินการที่สามารถอนุมานได้ว่าสัมพันธ์หรืออาจมีอิทธิพลต่อสภาวะของบุคลากรใน

องค์การ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจและดำเนินการ แต่ยังเป็น การดำเนินการที่ตอบสนองบริบทจริงขององค์การ เพื่อให้เกิดการออกแบบการดำเนินการและการลงมือทำ อย่างเป็นระบบ ชัดเจน พัฒนาต่อยอดได้ โดยผู้ที่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องมือวินิจฉัยสภาวะ องค์การนี้อาจได้แก่ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการออกแบบนโยบายและขับเคลื่อนสภาวะ นักทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาองค์การที่ต้องการออกแบบนโยบาย กระบวนการ หรือกิจกรรมใน องค์การเพื่อส่งเสริมสภาวะของบุคลากร เป็นต้น

ผลการวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นมุมมองและการตีความสภาวะองค์การของบุคลากรในองค์การ ไทย ดังนั้นผู้บริหารในส่วนงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวน ออกแบบ โครงสร้าง ระบบ นโยบายขององค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสภาวะองค์การได้

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสภาวะองค์การที่ผู้วิจัยตั้งชื่อว่า Delightfulness in organization analysis (DOA) นี้สามารถต่อยอดไปสู่การสร้างตัวแบบสภาวะองค์การด้วย กระบวนการทางสถิติเพื่อดำเนินการวิเคราะห์เชิงเส้น อันจะเป็นการต่อยอดเชิงทฤษฎีและองค์ความรู้ ในด้านสภาวะองค์การ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย ซึ่งผู้วิจัย มุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะดำเนินการดังกล่าวในระยะเวลาอันใกล้

หากจะพิจารณาข้อจำกัดที่อาจเป็นข้อกังวลของนักวิจัยเชิงปริมาณประการหนึ่งได้แก่ การ วิเคราะห์ Factor scores regression พบว่าตัวแปรการออกแบบงาน (Job design) ชื่อย่อว่า JobD มีค่า $FS = 0.00$ ซึ่งตามหลักต้องพิจารณาตัดตัวนี้ออก แต่เนื่องจากแนวคิด 9 performance variable ประกอบด้วย 9 ตัวแปร อีกทั้งยังเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูง และ ตัวแปร JobD กับ การออกแบบ กระบวนการ (Process design) ชื่อย่อ ProcessD มีค่าสหสัมพันธ์สูงมาก (.862**) จึงอาจพิจารณาได้ ว่าส่งผลให้ FS ของ JobD ถูกดึงไปอยู่ที่ ProcessD ที่มีค่า FS 0.45 ผู้วิจัยจึงคงตัวแปรไว้ เพื่อให้เป็นไป ตามกรอบแนวคิดที่ใช้เป็นแนวคิดฐานรากของการวิจัย

นอกจากนี้เครื่องมือวินิจฉัยสภาวะองค์การที่เกิดจากการวิจัยนี้สร้างขึ้นในบริบทองค์การไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นการนำไปใช้ในการวินิจฉัยองค์การที่อยู่นอกขอบเขต ดังกล่าวจึงยังมีข้อจำกัด ผู้วิจัยขอเสนอให้ผู้สนใจต่อยอดได้นำเครื่องมือนี้ไปทดสอบในบริบทที่แตกต่าง กันเพื่อให้สามารถขยายขอบเขตการอธิบายปรากฏการณ์ว่าด้วยสภาวะองค์การอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อการ Generalization ในวงกว้างขึ้น นอกจากนี้ขอบเขตการดำเนินการวิจัยนี้ยัง ไม่ได้อธิบายจำแนกรายละเอียดถึงลักษณะที่แตกต่างกันขององค์การไทยในแง่มุมที่ซับซ้อน เช่น องค์การไทยที่ไปทำการในต่างประเทศ หรือองค์การต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินการในประเทศไทย หรือศึกษาเฉพาะกลุ่มคนไทยที่ทำงานในต่างประเทศ เป็นต้น การวิจัยต่อยอดจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

การเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยสุขภาวะองค์กรในครั้งนี้ ดำเนินการด้วยการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก และวิเคราะห์ในภาพรวมขององค์กรจากหลากหลายอุตสาหกรรมและบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ (Generalization) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้สนใจที่จะต่อยอดการวิจัยนี้ ได้นำเครื่องมือที่ค้นพบไปศึกษาต่อยอดอย่างเฉพาะเจาะจงในบริบทที่แตกต่าง กัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและเฉพาะบริบทยิ่งขึ้น หรือผู้สนใจศึกษาต่อยอดอาจนำข้อคำถามแต่ละส่วนได้ประยุกต์ใช้ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปได้

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

ผู้แต่งขอแสดงความขอบคุณการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง (References)

- คิด. (2565, 27 มกราคม). “ที่ทำงาน” ยุคใหม่ ไม่ใช่แค่ดูแล “สุขภาพกาย” แต่ต้องดูแล “สุขภาพใจ” ให้พนักงาน. เข้าถึงเมื่อ กรกฎาคม 26, 2567, <https://shorturl.at/JFk0v>
- จิรประภา อัครบวร, รัตติกาล เจริญทรัพย์, และ จารุวรรณ ยอดระฆัง. (2558). การวินิจฉัยองค์การ ด้วยเครื่องมือ 9 Cells: กรณีศึกษาส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด ปี พ.ศ.2558. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิรประภา อัครบวร. (2566). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือการพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรรกรการพิมพ์ จำกัด
- พนัสนันท์ ถาวรศักดิ์, วรณนิภา จันทาจันทร์, และ ธนัสภา โรจนตระกูล. (2567). แนวทางการ ส่งเสริมสุขภาวะและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. วารสารการเรียนรู้เชิง สร้างสรรค์ยุคใหม่, 9(5), 498–510. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/download/267269/183092/1119690>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2565). แผนหลัก (พ.ศ. 2566-2570). <https://www.thaihealth.or.th/e-book/แผนหลัก-สสส-2566-2570/>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (ม.ป.ป.). Happy 8 ความสุข การเสริมสร้าง คุณภาพชีวิต กับการทำงานอย่างมีความสุข. เข้าถึงเมื่อ กรกฎาคม 26, 2567, <https://happy8workplace.thaihealth.or.th/happy-8>

- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนีกุล ภิญโญพานุวัฒน์ (2551). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. เจริญดี มั่นคงการพิมพ์
- Agah, J., Ocheni, C., Ezugwu, I., Nnaji, A., Nnenanya, G., & Eeke, J. (2024). Application of item objective congruence index (IOC-Index) for proper alignment of 2020 Physics WASSCE items with objectives and content. *ASSEREN Journal of Education*, 9(1), 57–63.
- AON. (2024, January). *Five big human resources trends to watch in 2024*. Retrieved July 26, 2024, from <https://shorturl.at/iREwc>
- Clifton, J., & Herter, J. (2021). *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams*. Gallup Press.
- de Souza, C. M., & Hidalgo, M. P. L. (2012). World Health Organization 5-item well-being index: Validation of the Brazilian Portuguese version. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 262, 239–244.
<https://doi.org/10.1007/s00406-011-0255-x>
- Ernst & Young LLP. (2024, 06 Mar). *The future of workplace wellbeing: Trends to watch in 2024*. Retrieved July 26, 2024, from <https://shorturl.at/Ax9Ar>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey, 5(3), 207-219.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Sage.
- Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. In R. A. Swanson & E. F. Holton III (Eds.), *Research in organizations* (pp. 161–179). Berrett-Koehler.
- Kidd, J. M. (2008). Exploring the components of career wellbeing and the emotions associated with significant career experiences. *Journal of Career Development*, 35(2), 166–186. <https://doi.org/10.1177/0894845308325647>
- McFillen, J., O’Neil, D., Balzer, W., & Varney, G. (2012). Organizational Diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of Change Management*, 13, 1-24.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>

- Norful, A. A., Brewer, K. C., Cahir, K. M., & Dierkes, A. M. (2024). Individual and organizational factors influencing well-being and burnout amongst healthcare assistants: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100187>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *Measuring well-being and progress*.
<https://www.oecd.org/en/topics/measuring-well-being-and-progress.html>
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: The development of the Work Well-Being Questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394–397.
<https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9>
- Ruona, W. E. A. (2005). Analyzing qualitative data. In R. A. Swanson & E. F. Holton III (Eds.), *Research in organizations* (pp. 233–263). Berrett-Koehler.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Rurkkhum, S. (2024). A bundle of human resource practices and employee resilience: The role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 716–731. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2022-0050>
- Sejen, L., Maselli, M., & Ball, J. (2019). *6 Steps to Ensure Employee Well-being in Your Company*, *World Economic Forum Annual Meeting*.
<https://www.weforum.org/stories/2019/01/ensure-employee-well-being-in-company/>
- UNESCO. (2022). *What you need to know about UNESCO’s Happy Schools Project*.
<https://www.unesco.org/en/articles/what-you-need-know-about-unescos-happy-schools-project>