

ปัจจัยที่มาและผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงาน ในบุคลากรภาครัฐ: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

รับบทความ: 1 กันยายน 2568

แก้ไขบทความเสร็จ: 29 พฤศจิกายน 2568

ตอบรับบทความ: 8 มกราคม 2569

พิชชารีย์ ลีวเกียรติ¹ และ ชุชัย สมितिไกร²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มา 3 ปัจจัย ได้แก่ การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร การปลอดภัยทางจิตวิทยา และการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีต่อความงอกงามทางจิตใจในงานในบุคลากรภาครัฐ (2) ศึกษาอิทธิพลของความงอกงามทางจิตใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาครัฐ 3 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความงอกงามทางจิตใจในงานในบุคลากรภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย และปฏิบัติงานในองค์การปัจจุบันตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 437 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบวัด จำนวน 8 ชุด ผลการวิจัยพบว่า (1) การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร การปลอดภัยทางจิตวิทยา และการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน (2) ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร และ (3) ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มาทั้งสามกับผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงาน

คำสำคัญ: ความงอกงามทางจิตใจในงาน, การปลอดภัยทางจิตวิทยา, การจัดการความหลากหลาย, ความเสมอภาค, ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร, ประสิทธิภาพในการปรับตัว, บุคลากรภาครัฐ

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943232 อีเมล pitcharee_l@cmu.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943232 อีเมล chuchai.s@cmu.ac.th

Antecedents and Consequences of Thriving at Work Among Public Sector Employees: A Causal Relationship Analysis

Received: September 1, 2025

Revised: November 29, 2025

Accepted: January 8, 2026

Pitcharee Liewkiat¹ and Chuchai Smithikrai²

Abstract

The purposes of this study were (1) to study influences of three antecedent factors: organization-based self-esteem, psychological safety, and diversity, equity, and inclusion management on thriving at work of public sector employees; (2) to study influences of thriving at work on three aspects of public sector employees' work outcomes: adaptive performance, workplace well-being, and organizational commitment; and (3) to analyze a causal relationship of thriving at work. The research sample consists of 437 public sector employees who have been working in Thailand and have been employed in their current organization for at least one year. The research instruments consisted of 8 questionnaires. The research findings indicate that (1) organizational based self-esteem, psychological safety, and diversity, equity, and inclusion management positively influence thriving at work; (2) thriving at work positively influences adaptive performance, workplace well-being, and organizational commitment; and (3) thriving at work acts as a mediator between these antecedents and work-related outcomes of thriving at work.

Keywords: Thriving at work, Psychological safety, Diversity and equity management, Inclusion, Adaptive performance, Public sector

¹ **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University. 239, Huay Kaew Road, Tambon Suthep, Amphoe Mueang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943232 Email: pitcharee_l@cmu.ac.th

² **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University. 239, Huay Kaew Road, Tambon Suthep, Amphoe Mueang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943232 Email: chuchai.s@cmu.ac.th

บทนำ (Introduction)

ในยุคปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปราะบาง ไม่แน่นอน ผันผวน และซับซ้อน หรือเรียกว่า “BANI World” (Cascio, 2020) อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งสร้างความท้าทายอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานโยบาย ให้บริการสาธารณะและส่งเสริมสุขภาวะความเป็นอยู่ที่ดีแก่ประชาชน (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง, 2567) ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐยังมุ่งเน้นการขับเคลื่อนไปสู่ประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องเผชิญทั้งความท้าทายในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อมากขึ้น ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ (บุญสงค์ ประเสริฐกุล และคณะ, 2024) การเปลี่ยนแปลงของบริบทการบริหารภาครัฐในยุคประเทศไทย 4.0 ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับแนวคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนาประเทศไทยที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและนวัตกรรม โดยบุคลากรต้องพัฒนาความสามารถมากขึ้น และสามารถบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขาเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงาน ทั้งยังต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (พิรดาว สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี ฉิรินัง, 2565) สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2567) ที่มุ่งพัฒนาองค์การภาครัฐให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความตื่นรู้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และร่วมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความยั่งยืน ภายใต้บริบทดังกล่าว ความงอกงามทางจิตใจในงานจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีชีวิตชีวาและมีการเรียนรู้ในการทำงานและสามารถประยุกต์ความรู้ในการทำงานอย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Spreitzer et al., 2005) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Paterson et al., 2013)

การวิจัยในอดีตได้ค้นพบปัจจัยที่มาของความงอกงามทางจิตใจในงานหลายประการ โดยจำแนกได้ดังนี้ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเชิงรุก ความมั่นคงทางอารมณ์ แรงจูงใจแบบเอื้อสังคม และการมองเห็นภาพตนเองในอนาคต (Goh et al., 2021) และ (2) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำ และความไว้วางใจ (Kleine et al., 2019) อย่างไรก็ตามเนื่องจากงานวิจัยเหล่านั้นล้วนแต่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งมีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศไทย กอปรกับยังมียานวิจัยน้อยมากที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มาและผลของความงอกงามทางจิตใจในงานในเวลาเดียวกัน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่มาและผลของความงอกงาม

ทางจิตใจในงานขององค์การภาครัฐในสังคมไทย สำหรับปัจจัยที่มาที่ศึกษา ได้แก่ (1) ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การ (2) ปัจจัยระดับทีมด้านความปลอดภัยทางจิตวิทยา และ (3) ปัจจัยระดับองค์การด้านการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Bakker & Demerouti, 2007) ที่พบว่าหากบุคคลได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้นำ มีอิสระในงาน รวมถึงบรรยากาศการทำงานเชิงบวก และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ จะส่งเสริมให้บุคคลผลิตผลงานและผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

การเลือกปัจจัยที่มาทั้งสามประการยังมีความสอดคล้องกับบริบทการทำงานขององค์การภาครัฐในปัจจุบันที่ต้องปรับตัวสู่ระบบประเทศไทย 4.0 ซึ่งต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายความต้องการของประชาชน และการปรับสู่การเป็นดิจิทัล บุคลากรภาครัฐจึงต้องปรับกระบวนการทางความคิดเพิ่มทักษะความรู้ใหม่และเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างคุณค่าแก่ประชาชน (ณัฏฐ์ เกียรติวิทยากร, 2568) พร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พงศ์ชนันต์ เลิศวรสิน และปันดา จันทรสุกรี, 2564) ด้วยเหตุนี้ การที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีความสำคัญ มีความสามารถ และมีคุณค่าในฐานะสมาชิกองค์การ (Pierce et al., 1989) จะช่วยให้บุคคลเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ (Hahn & Mathews, 2018) รวมถึงบรรยากาศการทำงานในทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยาที่เอื้อให้บุคลากร สามารถแสดงออกและเป็นตัวของตัวเองได้โดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ สถานะ หรืออาชีพ (Edmondson, 1999) ดังนั้น ความปลอดภัยทางจิตวิทยาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทีมในองค์การภาครัฐให้สามารถสื่อสารอย่างเปิดกว้างและทำงานร่วมกันภายใต้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สำหรับปัจจัยระดับองค์การ การดำเนินการขององค์การที่ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการยอมรับความแตกต่าง และให้โอกาสบุคลากรอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับในองค์การ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น มีศักยภาพในการทำงานที่หลากหลาย (Romansky et al., 2021)

สำหรับผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงาน 3 ประการ คือ (1) ประสิทธิภาพในการปรับตัว (2) สุขภาวะในการทำงาน และ (3) ความผูกพันต่อองค์การ ผลที่ตามมาประการแรก คือ ประสิทธิภาพในการปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองให้เข้ากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใหม่ (Pulakos et al., 2000) การที่บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปรับตัวช่วยให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประสบความสำเร็จในอาชีพ (Shoss et al., 2012) ผลที่ตามมาประการที่สอง คือ สุขภาวะในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลมีสภาวะทางจิตใจที่เป็นสุขในการทำงานซึ่งสะท้อนคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

หากบุคลากรมีสุขภาวะในการทำงานสูง จะมียารมณ์เชิงบวก มีความผูกพันต่องาน มีสัมพันธภาพที่ดี มีจุดมุ่งหมายในชีวิต (Seligman, 2011) ในขณะเดียวกัน หากบุคลากรมีระดับสุขภาวะในการทำงานต่ำ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีแนวโน้มตัดสินใจผิดพลาด ขาดงานบ่อย และมีส่วนร่วมในองค์การลดลง (Price & Hooijberg, 1992) ผลที่ตามมาประการที่สาม คือ ความผูกพันต่อองค์การที่นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรยึดมั่นในพันธกิจขององค์การ มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์การ ยอมรับเป้าหมายและเต็มใจทุ่มเทให้แก่องค์การ รวมทั้งต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การต่อไป ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีแนวโน้มลาออกในระดับต่ำ (Mowday et al., 1982)

กล่าวโดยสรุป การวิจัยนี้เสนอว่าปัจจัยที่มา 3 ประการ ได้แก่ การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาคและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การก่อให้เกิดความงอกงามทางจิตใจในงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3 ประการ ดังนี้ (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความงอกงามทางจิตใจในงานของบุคลากรภาครัฐ (2) ผลที่ตามมาจากการมีความงอกงามทางจิตใจในงาน และ (3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความงอกงามทางจิตใจในงาน องค์ความรู้ใหม่นี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความงอกงามทางจิตใจในงาน ส่งผลให้บุคลากรมีพลังในการทำงาน มีชีวิตชีวาในการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการปัญหา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบงานที่หลากหลายซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความงอกงามทางจิตใจในงาน

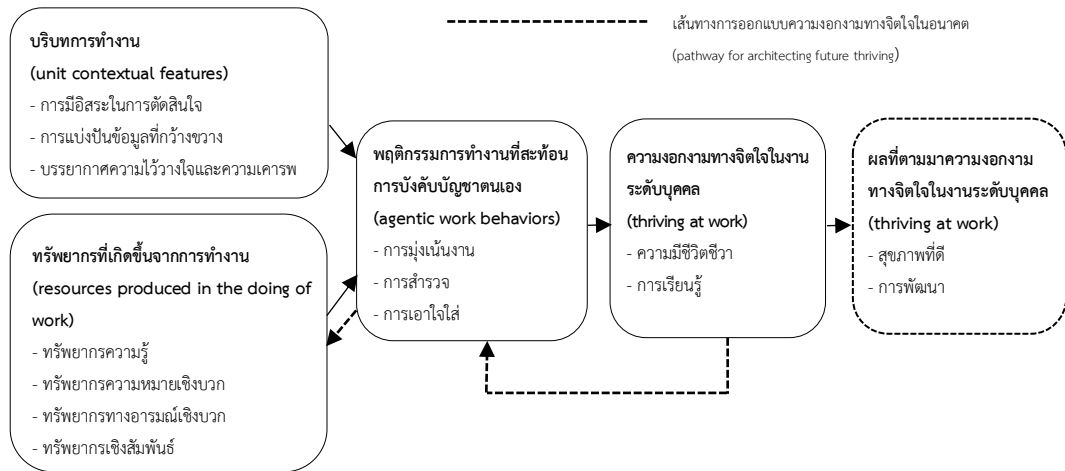
Carver (1998) ให้ความหมายของความงอกงามทางจิตใจในงานว่า เป็นประสบการณ์ทางจิตวิทยาของบุคคลที่แสดงถึงพลังและทำให้มีชีวิตชีวา และยังเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้สึกมีชีวิตชีวาและเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้สึกมีชีวิตชีวา (vitality) คือ การรับรู้ของบุคคลที่รู้สึกมีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และการเรียนรู้สิ่งใหม่ (learning) คือ ภาวะที่บุคคลเกิดการเรียนรู้ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และพัฒนาทักษะเพื่อเสริมสร้างความสามารถและความมั่นใจให้กับตนเอง นอกจากนี้ Porath et al. (2011) ได้อธิบายว่าการเรียนรู้สิ่งใหม่หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความรู้สึกมีชีวิตชีวาหมายถึง ความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน

Van Scheppingen et al. (2015) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกมีชีวิตชีวาในการทำงานออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านวิถีชีวิต การมีสมรรถภาพทางกายที่ดีและแข็งแรงจะช่วยเสริมสร้างพลังและมีชีวิตชีวาในการทำงาน (2) ความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาในการกำหนดตนเอง ได้แก่

การมีอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และ (3) วัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนจากพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่านิยม ลักษณะผู้นำ นอกจากนี้ Kleine et al. (2019) ศึกษาปัจจัยที่มาที่ส่งผลต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ทักษะจิตวิทยา ความมั่นคงทางอารมณ์ และแรงจูงใจแบบเอื้อสังคม และ (2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์ เช่น การได้รับการสนับสนุนและผู้นำแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะส่งผลให้ลดภาวะหมดไฟในงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาตนเอง และลดความตั้งใจลาออกจากการงาน นอกจากนี้ ปัจจัยด้านบริบทของงาน เช่น ความเครียดที่ท้าทาย ความยุติธรรมในองค์การ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแต่งเติมงาน รวมถึงปัจจัยด้านทรัพยากรในงาน เช่น ภาวะผู้นำและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และปัจจัยด้านลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมองโลกในแง่ดี และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Liu et al., 2021) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Goh et al. (2021) สรุปว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานเกิดจากปัจจัยระดับบุคคล 5 ปัจจัย ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ภาวะผู้นำ และแนวปฏิบัติขององค์การ และปัจจัยระดับกลุ่ม เช่น ภาวะผู้นำแบบรับใช้และผู้นำที่แท้จริงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ภายในทีม ขณะที่ผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงานมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) สุขภาพและสุขภาวะที่ดี บุคคลจะพึงพอใจในชีวิตมากขึ้น ลดความรู้สึกเชิงลบ มีสุขภาพจิตที่ดี และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างงานและครอบครัว (2) ทัศนคติและการพัฒนาอาชีพ เช่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน และ (3) ประสิทธิภาพการทำงานที่สะท้อนผ่านการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Kleine et al., 2019)

Spreitzer et al. (2005) ได้อธิบายว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นกระบวนการที่ฝังตัวในบริบททางสังคม ไม่ใช่เป็นเพียงผลจากการลดแรงกดดันหรือความเครียดในองค์การ แต่เกิดจากการบูรณาการสภาวะทางจิตใจ พฤติกรรม และทรัพยากรในงาน โดยมี 2 ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเกิด ความงอกงามทางจิตใจในงาน ได้แก่ (1) คุณลักษณะเชิงโครงสร้างของหน่วยงาน เช่น การมีอิสระในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูล และความเคารพ และ (2) ทรัพยากรที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ประกอบด้วยทรัพยากรด้านความรู้ ความหมายเชิงบวก ทรัพยากรทางอารมณ์เชิงบวก และทรัพยากรด้านความสัมพันธ์ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนการบังคับบัญชาตนเอง

ภาพที่ 1 แบบจำลองการฝังตัวในบริบททางสังคมของความงอกงามทางจิตใจในงาน



กล่าวโดยสรุป งานวิจัยสามารถจำแนกปัจจัยที่มาของความงอกงามทางจิตใจในงานออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคลและบุคลิกภาพ เช่น ทักษะทางจิตวิทยา บุคลิกภาพเชิงรุก ความมั่นคงทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมองโลกในแง่ดี และแรงจูงใจแบบเอื้อสังคม (2) ความสัมพันธ์และภาวะผู้นำ เช่น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (3) โครงสร้างและบริบทของงาน เช่น การมีอิสระในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูล และบรรยากาศความไว้วางใจและความเคารพ และ (4) ทรัพยากรที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เช่น ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรความหมายเชิงบวก ทรัพยากรทางอารมณ์เชิงบวก และ ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ (Spreitzer et al., 2005; Kleine et al., 2019; Goh et al., 2021; Liu et al., 2021) และผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงานแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) สุขภาพและสุขภาพที่ดี (2) ทักษะและการพัฒนาอาชีพ และ (3) ประสิทธิภาพการทำงาน (Kleine et al., 2019)

การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการกับความงอกงามทางจิตใจในงาน

การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการมีรากฐานจากทฤษฎีการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) หมายถึง การประเมินภาพรวมเกี่ยวกับความสามารถและคุณค่าของตน (Rosenberg, 1965) โดย Coopersmith (1967) แบ่งคุณลักษณะพื้นฐานของการเห็นคุณค่าในตนเองเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสำคัญ สมรรถนะ คุณภาพดี และพลัง การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการ หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่ามีความสามารถ และได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิก (Pierce et al., 1989) บุคลากรที่เห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการสูงจะมั่นใจในศักยภาพของตนเอง มีสุขภาวะทางจิตที่ดี มีความผูกพันต่อองค์กร จัดการความเครียดได้ดี และแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการต่ำ จะทำให้บุคคลวิตกกังวลและเครียดได้ง่าย ดังนั้น การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทของการจึงเป็นทรัพยากรทางจิตใจที่ช่วยให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น

รับมือความเครียด มองอุปสรรคเป็นโอกาส และรักษาพลังในการทำงาน (Coopersmith, 1981) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน

ความปลอดภัยทางจิตวิทยากับความงอกงามทางจิตใจในงาน

ความปลอดภัยทางจิตวิทยา หมายถึง ภาวะที่บุคคลรู้สึกว่าจะสามารถแสดงออกและเป็นตัวของตัวเองได้โดยไม่กลัวผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ สถานะ หรืออาชีพ (Edmondson, 1999) สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม และการยอมรับความเสี่ยงระหว่างบุคคลในทีมและองค์กรซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Edmondson, 1999; Clark, 2020) งานวิจัยของ Edmondson and Bransby (2023) พบว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากสมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ และไว้วางใจในทีม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการเรียนรู้จากความผิดพลาด สำหรับความสัมพันธ์กับความงอกงามทางจิตใจในงาน Kark and Carmeli (2008) พบว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับความมีชีวิตชีวาและการมีส่วนร่วมในงานสร้างสรรค์ ในขณะที่ Zhan et al. (2025) ระบุว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามทางจิตใจในงาน และมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น การวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน

การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกับความงอกงามทางจิตใจในงาน

การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง ค่านิยมและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งยอมรับและส่งเสริมความแตกต่างของบุคลากรทั้งด้านเชื้อชาติ เพศ รสนิยมทางเพศ ความทุพพลภาพ ศาสนา อายุ ประสบการณ์ และค่านิยม (Jordan et al., 2023; McKinsey & Company, 2022) ครอบคลุมทั้งการสรรหา รักษา และเลื่อนตำแหน่งบุคลากรจากกลุ่มที่หลากหลาย เพื่อสร้างความสามารถในการทำงานที่หลากหลายของสมาชิกขององค์กร (Rosado, 2008) องค์กรที่สามารถจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการตระหนัก ความเข้าใจ และสนับสนุนจากผู้นำ ด้วยการออกแบบงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนา รวมถึงมีการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร (Ravazzani et al., 2025) ถึงแม้ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กับความงอกงามทางจิตใจในงานโดยตรง Spreitzer et al. (2012) พบว่า บริบทองค์การมีบทบาทสำคัญในการช่วยส่งเสริมความงอกงามทางจิตใจในงาน

เช่น การให้อิสระในการตัดสินใจ การให้ข้อมูลและปฏิบัติด้วยความสุภาพ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสร้างความหลากหลายภายในองค์กร ดังนั้น การวิจัยจึงกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน

ความงอกงามทางจิตใจในงานกับประสิทธิภาพในการปรับตัว

ประสิทธิภาพในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเน้นพฤติกรรมมากกว่าความสามารถหรือความตั้งใจ (Shoss et al., 2012) โดย Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) ได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปรับตัวเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเผชิญสถานการณ์ไม่คาดคิด การปรับตัวระหว่างบุคคล ความสามารถในการเรียนรู้ และการจัดการความเครียด ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว งานวิจัยของ Zeng et al. (2020a) พบว่า การให้คำปรึกษามีผลบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว โดยมีความงอกงามทางจิตใจในงานและการมุ่งเน้นการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวแปรสื่อขณะที่ Bakalaloglu (2023) และ Aslam et al. (2022) พบว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิภาพในการปรับตัว ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว

ความงอกงามทางจิตใจในงานกับสุขภาวะในการทำงาน

สุขภาวะ หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีอารมณ์เชิงบวกและความพึงพอใจในชีวิต (Diener, 1984) รวมถึงความสุข ความหมายในงาน และความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ (Diener & Seligman, 2002) รวมถึงการพัฒนาศักยภาพ การควบคุมชีวิต การมีเป้าหมาย และความสัมพันธ์เชิงบวก (Huppert, 2009) ในบริบทการทำงาน หมายถึง ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ผลกระทบต่อสถานที่ทำงาน และการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความหมาย (De Neve & Ward, 2023) ทฤษฎี PERMA (Seligman, 2011) พบว่า สุขภาวะประกอบด้วยอารมณ์เชิงบวก ความผูกพันสัมพันธ์ภาพ ความหมาย และความสำเร็จ (Khaw & Kern, 2014) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาวะในระดับบุคคลและองค์กร เช่น คุณภาพชีวิตการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม ทุนทางจิตวิทยา และความผูกพันในงาน (อัมพร ศรีประเสริฐสุข และคณะ, 2562) ในขณะเดียวกัน และการศึกษาของ Okros and Virga (2022) พบว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์เชิงลบกับข้อร้องเรียนด้านสุขภาพ และเป็นตัวแปรสื่อระหว่างความปลอดภัยในที่ทำงานกับสุขภาวะการทำงาน ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสุขภาวะในการทำงาน

ความงอกงามทางจิตใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร

การวิจัยนี้ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Mowday et al. (1979) ซึ่งได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะที่บุคคลรู้สึกยึดมั่นและมีส่วนร่วมในองค์การของตน โดยแสดงออกมาใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ (3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร การศึกษาของ Steers (1977) ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้ (1) ลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน (2) ลักษณะงาน เช่น ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในงาน และข้อมูลย้อนกลับ และ (3) ประสบการณ์ทำงาน เช่น ความคาดหวังที่ได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทัศนคติต่อองค์กร การได้รับการยอมรับ เป็นต้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความงอกงามทางจิตใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยของ Abid et al. (2019) พบว่า ปัจจัยบริบทองค์กร เช่น การรับรู้ความยุติธรรม ความไว้วางใจ และการโค้ชทางบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรผ่านความงอกงามทางจิตใจในงาน ในขณะที่ Walumbwa et al. (2018) ระบุว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสุขภาพเชิงบวกในระดับบุคคล โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเชิงอารมณ์เป็นตัวแปรสื่อ ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความงอกงามทางจิตใจในงาน

ปัจจัยที่มาก 3 ประการ ได้แก่ การเห็นคุณค่าตนเองในบริบทขององค์กร ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาคและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก่อให้เกิดความงอกงามทางจิตใจในงาน ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ ความงอกงามทางจิตใจในงานจึงเป็นประสบการณ์ทางจิตวิทยาที่แสดงถึงพลังและชีวิตชีวาที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาพที่ดี ลดภาวะหมดไฟในการทำงาน และสร้างทัศนคติเชิงบวกที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาได้ยืนยันบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อ ของความงอกงามทางจิตใจในงาน นอกจากนี้ Okros and Virga (2022) พบว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตวิทยากับความพึงพอใจในงานและข้อร้องเรียนด้านสุขภาพ ขณะที่ Huang and Zhou (2023) พบว่าความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นตัวแปรสื่อระหว่างภาวะการนำตนเองแบบเสียสละกับสุขภาวะในการทำงาน และ Shen et al. (2024)

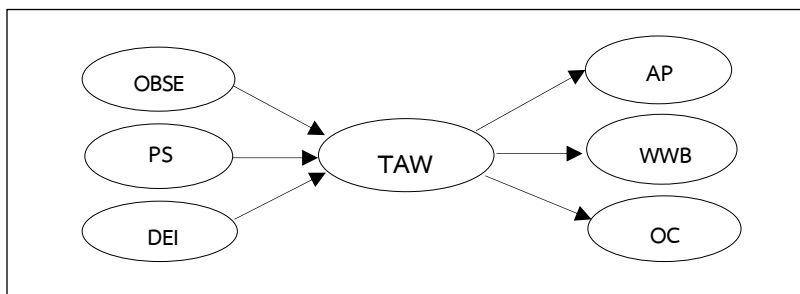
พบว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างความสามารถในการฟื้นตัวกับผล การปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 7ก – 7ค ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ ระหว่างการเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การ กับประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 8ก – 8ค ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ ระหว่างความปลอดภัยทางจิตวิทยากับประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความ ผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 9ก – 9ค ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การกับ ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ – OBSE หมายถึง การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การ, PS หมายถึง ความปลอดภัยทางจิตวิทยา, DEI หมายถึง การจัดการ ความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ, AP หมายถึง ประสิทธิภาพในการปรับตัว, WWB หมายถึง สุขภาวะในการทำงานและ OC หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การ

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

รูปแบบการศึกษาและขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

กลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงใช้อัตราส่วน N:q ratio (Jackson, 2003) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างจำนวนกลุ่มตัวอย่าง กับจำนวนตัวแปรพารามิเตอร์ โดย Hair et al. (1995) เสนอว่า ควรอยู่ระหว่าง 10 - 20:1 ดังนั้น

งานวิจัยนี้พบว่า มีตัวแปรพารามิเตอร์ทั้งหมด 13 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมจึงควรมีจำนวนตั้งแต่ 130-260 คน อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 500 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตามความสะดวก (convenience sampling) ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลและคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกไป การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 437 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามความสะดวกจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้เก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์เท่านั้น การเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกคัดกรองด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลที่ระบุว่าต้องปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ได้แก่ ส่วนราชการ (กระทรวง,ทบวง,กรม) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และอื่นๆ (เช่น หน่วยธุรการขององค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ กองทุนที่เป็นนิติบุคคล หรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ) และต้องปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ประเภทองค์กรภาครัฐ และระดับตำแหน่งงานในองค์กร
2. แบบวัดความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นแบบวัดของ Porath et al. (2011) ที่ผู้วิจัยดำเนินการแปลด้วยกระบวนการแปลย้อนกลับ (Back translation) ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความมีชีวิตชีวา และ (2) การเรียนรู้ ค่าความเที่ยง เท่ากับ .92 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ในการทำงาน ฉันรู้สึกมีชีวิตชีวาและเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง”
3. แบบวัดการเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร เป็นแบบวัดของ Pierce et al. (1989) ที่ผู้วิจัยดำเนินการแปลด้วยกระบวนการแปลย้อนกลับ (Back translation) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ .94 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันมีความสำคัญในองค์กรแห่งนี้”
4. แบบวัดความปลอดภัยทางจิตวิทยา เป็นแบบวัดที่แปลจากแบบวัดของ Edmondson (1999) ที่ดำเนินการแปลโดยทิพย์ภา หวนสุริยา (2565) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ .74 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่จริงเลย (1 คะแนน) จนถึง จริงที่สุด (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “การทำให้มีความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ปลอดภัยในทีมนี้”
5. แบบวัดการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาเอง ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) การดำเนินการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ (2) การปฏิบัติของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย ความเสมอ

ภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “องค์การของฉันเปิดกว้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย”

การพัฒนาแบบวัดการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ กำหนดกรอบแนวคิดเป็น 3 องค์ประกอบย่อย และนิยามเชิงปฏิบัติการ 2 ด้าน โดยพัฒนาข้อคำถามตามแนวคิด Domain sampling (Nunnally & Bernstein, 1994) จำนวน 32 ข้อ จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ราย คัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมเหลือ 19 ข้อ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ก่อนทดสอบความเที่ยงกับกลุ่มตัวอย่าง 64 คน พบค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 สูงกว่าเกณฑ์ยอมรับ .70 (Hair et al., 2014) จึงนำแบบวัดไปใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยต่อไป

6. แบบวัดประสิทธิภาพในการปรับตัว เป็นแบบวัดของสุพรรณษา หลังประเสริฐ และคณะ (2560) ที่พัฒนาตามแนวคิดของ Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ (1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (2) การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด (3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (4) ความสามารถในการฝึกฝนและเรียนรู้และ (5) การจัดการความเครียด ค่าความเที่ยง เท่ากับ .94 เป็นมาตรประเมิน ค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันไม่ลังเลที่จะโต้แย้งแนวคิดแบบเดิม และเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่”

7. แบบวัดสุขภาวะในการทำงาน เป็นแบบวัดของ The Workplace PERMA Profiler ของ Kern (2014) ที่ดำเนินการแปลโดยทราย อภัยโส (2565) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ .93 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ แบ่งเป็นส่วนที่ 1 ข้อคำถามที่ 1-7 ตั้งแต่ไม่เคย (1 คะแนน) จนถึง เป็นประจำ (5 คะแนน) และ ส่วนที่ 2 ข้อคำถามที่ 8-16 ตั้งแต่ น้อยที่สุด (1 คะแนน) จนถึง มากที่สุด (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ท่านมีความรู้สึกทางบวกในที่ท่านทำงานบ่อยครั้งเพียงไร”

8. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ เป็นแบบวัดของ Mowday et al. (1979) แปลโดยชูชัย สมธิไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2559) ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ .95 เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “องค์การนี้ดึงดูดศักยภาพในตัวฉันออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่”

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา สถิติอนุมาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม

แบบจำลองการวัด และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาและรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รหัสโครงการวิจัย CMUREC 68/038 ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตามแนวทางของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยแห่งชาติ

ผลการศึกษา (Findings)

ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 256 คน (ร้อยละ 58.58) เพศหญิง จำนวน 181 คน (ร้อยละ 41.42) มีอายุเฉลี่ย 35.88 ปี มีอายุงานโดยเฉลี่ย 9.68 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 203 คน (ร้อยละ 72.50) เป็นบุคลากรปฏิบัติการ จำนวน 263 คน (ร้อยละ 60.18) และเป็นองค์การภาครัฐในส่วนราชการ จำนวน 301 คน (ร้อยละ 68.88)

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (measurement model)

ก่อนที่จะทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด เพื่อประเมินว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์คอมโพสิตเชิงยืนยัน (Confirmatory composite analysis) ตามแนวทางของ Hair et al. (2020) โดยใช้โปรแกรม SmartPLS 4.0.8.9 (Ringle et al., 2022) ซึ่งตอนแรกของการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด คือ การตรวจสอบค่าความเที่ยงและความตรงของแบบวัด โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ (1) ความเที่ยง (Reliability) ตัวแปรหรือคุณลักษณะที่วัดควรมีค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Cronbach's alpha) มากกว่า .70 และค่าความเที่ยงโดยรวม (Composite reliability: CR) มากกว่า .70 (2) ความตรงเชิงบรรจบ (convergent validity) ข้อคำถามแต่ละข้อซึ่งสะท้อนตัวแปรแฝงควรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (loadings: λ) สูงกว่า .70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ต้องมากกว่า .50 (3) ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ประเมินด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ (1) ตรวจสอบค่าอัตราส่วนสหสัมพันธ์ (HTMT) และ (2) ตรวจสอบค่าการสะท้อนไขว้ (Cross loadings) เพื่อดูว่าข้อคำถามแต่ละข้อนั้นสะท้อนเพียงลักษณะเดียวหรือไม่

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายในและค่าความเที่ยงโดยรวมของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าสูงกว่า .70 ทุกตัวแปร สำหรับความตรงเชิงบรรจบพบว่า ข้อคำถามบางข้อมีค่าน้ำหนักต่ำกว่า .70 ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามในแบบวัดความงอกงามทางจิตใจในงานออกจำนวน 2 ข้อ และตัดข้อคำถามในแบบวัดความปลอดภัยทางจิตวิทยาออกจำนวน 1 ข้อ สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกพบว่า ทุกตัวแปรมีค่าอัตราส่วนสหสัมพันธ์ (HTMT) ต่ำกว่า .85 (Henseler et al, 2016) (ตารางที่ 1) และค่า $\sqrt{AVE}$ ของตัวแปรแฝงส่วนใหญ่แต่ละตัวมีค่าสูงกว่าค่า

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น (ตารางที่ 2) นอกจากนั้น ค่าการสะท้อนไขว้ในการวิจัยยังบ่งชี้ว่า ค่าน้ำหนักของข้อคำถามที่เป็นตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงหนึ่งๆ มีค่าสูงกว่าค่าน้ำหนักในตัวแปรแฝงอื่นๆ จึงสรุปได้ว่า ข้อคำถามของทุกตัวแปรมีความตรงเชิงจำแนก และแบบจำลองการวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

ตารางที่ 1 ค่าความตรงเชิงจำแนกของตัวแปร วิเคราะห์ด้วยการประเมินค่าอัตราส่วนสหสัมพันธ์ (HTMT)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7
1. การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร							
2. ความปลอดภัยทางจิตวิทยา	.55						
3. การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.54	.48					
4. ความงอกงามทางจิตใจในงาน	.73	.49	.62				
5. ประสิทธิภาพในการปรับตัว	.69	.50	.50	.72			
6. สุขภาวะในการทำงาน	.78	.62	.59	.84	.72		
7. ความผูกพันต่อองค์กร	.67	.49	.81	.77	.64	.76	

ตารางที่ 2 ค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน และค่าความเที่ยงโดยรวม และค่าความตรงเชิงจำแนกของตัวแปร (Fornell & Larcker's Criterion)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7
1. การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร	(.81)						
2. ความปลอดภัยทางจิตวิทยา	.53	(.64)					
3. การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.50	.44	(.85)				
4. ความงอกงามทางจิตใจในงาน	.68	.49	.57	(.80)			
5. ประสิทธิภาพในการปรับตัว	.65	.51	.47	.67	(.71)		
6. สุขภาวะในการทำงาน	.72	.58	.56	.79	.67	(.71)	
7. ความผูกพันต่อองค์กร	.63	.49	.76	.73	.61	.73	(.84)
Cronbach Alpha	.92	.94	.74	.98	.94	.93	.95
Composite reliability	.93	.95	.80	.98	.95	.94	.96

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่า $\sqrt{AVE}$; ตัวเลขด้านล่างของตาราง คือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.OBSE													
2.PS	.44**												
3.DEI	.50**	.41**											

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4.TAW	.68**	.42**	.53**										
5.AP	.65**	.38**	.47**	.65**									
6.WWB	.73**	.50**	.55**	.77**	.67**								
	.63**	.42**	.76**	.71**	.60**	.72**							
8.Gender	-.06	.07	-.10*	-.11*	.02	-.05	-.18**						
9.Age	.01	-.08	-.08	.03	.03	.07	.06	.10*					
10.Tenure	.08	-.01	.07	.08	.06	.10*	.18**	-.09	.61**				
11.Education	-.04	.06	-.22**	-.13**	.02	-.04	-.16**	.39**	.30**	.00			
12.Position	.05	-.05	.05	-.04	-.02	-.04	.06	-.05	.05	.04	-.08		
13.Organization	-.09	.05	-.15**	-.09	.01	-.12*	-.19**	.24**	-0.09	-.21**	.27**	-0.07	
<i>M</i>	3.80	3.33	3.53	3.82	3.84	3.79	3.65	1.41	35.88	9.68	2.05	1.91	2.30
<i>SD</i>	.66	.60	.83	.64	.54	.62	.81	.49	8.37	7.61	.80	1.26	2.26

หมายเหตุ * $p < .05$ ** $p < .01$

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร โดยใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (ตารางที่ 3) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยสามารถสรุปความสัมพันธ์ที่สำคัญ ดังนี้ (1) การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามทางจิตใจในงาน ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .66, .63, .70$ และ .63 ตามลำดับ) (2) ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามทางจิตใจในงาน ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .49, .51, .58$ และ .48 ตามลำดับ) (3) การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความงอกงามทางจิตใจในงาน ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .57, .47, .55$ และ .76 ตามลำดับ) และ (4) ความงอกงามทางจิตใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .67, .79$ และ .72 ตามลำดับ)

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	R^2	Q^2
1.ความงอกงามทางจิตใจในงาน (TAW)	.54	.33
2.ประสิทธิภาพในการปรับตัว (AP)	.54	.26
3.สุขภาวะในการทำงาน (WWB)	.72	.36
4.ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	.72	.50

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	ค่า t	Lower 2.5%	Upper 97.5%	การสรุปผล
1.สมมติฐานที่ 1 OBSE > TAW	.48**	10.12	.38	.57	สนับสนุน
2.สมมติฐานที่ 2 PS > TAW	.10**	2.42	.02	.19	สนับสนุน
3.สมมติฐานที่ 3 DEI > TAW	.29**	6.57	.20	.37	สนับสนุน
4.สมมติฐานที่ 4 TAW > AP	.37**	6.46	.26	.49	สนับสนุน
5.สมมติฐานที่ 5 TAW > WWB	.48**	10.33	.38	.56	สนับสนุน
6.สมมติฐานที่ 6 TAW > OC	.33**	6.62	.23	.43	สนับสนุน

หมายเหตุ - ** $p < .01$

ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรอิสระในแบบจำลองทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์กร ($\gamma = .48, p < .01$) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา ($\gamma = .10, p < .01$) การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\gamma = .29, p < .01$) มีอิทธิพลทางบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน นอกจากนี้ ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว ($\beta = .37, p < .01$) สุขภาวะในการทำงาน ($\beta = .48, p < .01$) และความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = .33, p < .01$) การวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ด้วยกระบวนการบูตสแตรปโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 437 คน และสุ่มตัวอย่างซ้ำ จำนวน 5,000 ตัวอย่าง และพบผลที่ยืนยันความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลดังกล่าว ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1-6 นอกจากนี้ เพื่อประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองสมการโครงสร้าง จึงได้วิเคราะห์ตามแนวทางของ Henseler et al. (2016) โดยค่า SRMR ต่ำกว่า .08 จะบ่งชี้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้พบว่าค่า SRMR เท่ากับ .07 แสดงว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างนี้มีความเหมาะสม นอกจากนี้ การวิเคราะห์ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence interval) ที่ระดับร้อยละ 95 ของเส้นทางทั้ง 6 สมมติฐานพบว่า ช่วงความเชื่อมั่นของค่าประมาณทุกเส้นทางไม่ครอบคลุมค่า 0 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์ของเส้นทางทุกสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับการทดสอบค่า t-value และ p-value จึงสรุปได้ว่าสมมติฐานทั้ง 6 ได้รับการสนับสนุนทั้งหมด (ตารางที่ 4)

เมื่อพิจารณาความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ความงอกงามทางจิตใจในงาน ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรจากตัวแปรอิสระด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (Coefficient of determination: R^2) พบว่า ตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายความแปรปรวนของความงอกงามทางจิตใจในงาน (ร้อยละ 54) ประสิทธิภาพในการปรับตัว (ร้อยละ 54) สุขภาวะในการทำงาน (ร้อยละ 72) และความผูกพันต่อองค์กร (ร้อยละ 72) ได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นค่าผลกระทบ (Effect sizes) ที่มีขนาดใหญ่ (Cohen, 1988) แสดงว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความเหมาะสม นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าความแม่นยำในการ

ทำนาย (Cross- validated redundancy: Q^2) (Stone, 1974) ด้วยกระบวนการ blindfolding (Henseler et al., 2016) โดยกำหนดค่า omission distance (D) เท่ากับ 7 พบว่า ค่า Q^2 ของความงอกงามทางจิตใจในงาน (.33) ประสิทธิภาพในการปรับตัว (.26) สุขภาวะในการทำงาน (.36) และความผูกพันต่อองค์กร (.50) ล้วนแต่บ่งชี้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างนี้มีความเหมาะสม

การวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อของความงอกงามทางจิตใจในงาน

การวิจัยได้วิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อของความงอกงามทางจิตใจในงาน โดยกำหนดเงื่อนไข 2 ประการ ดังนี้ (1) ตัวแปรอิสระต้องมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (2) อิทธิพลทางอ้อมต้องมีนัยสำคัญทางสถิติตามที่ทำนายไว้ หากตัวแปรสื่อถูกควบคุม การสื่อแบบสมบูรณ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อตัวแปรอิสระไม่มีการส่งอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญแต่ถูกส่งผ่านตัวแปรสื่อ ในกรณีที่ตัวแปรอิสระยังมีค่าอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรตามและอิทธิพลบางส่วนถูกส่งผ่านตัวแปรสื่อจะเป็นการสื่อแบบบางส่วน ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีการสื่ออิทธิพลเพียงบางส่วนจากตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยที่มาของความงอกงามทางจิตใจในงาน ได้แก่ การเห็นคุณค่าตนเอง ในบริบทขององค์กร ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสู่ตัวแปรซึ่งเป็นผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การเป็นตัวแปรสื่อของความงอกงามทางจิตใจในงาน

ปัจจัยที่มา > ผลที่ตามมา	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพล โดยรวม	สัดส่วนความแปรปรวนที่ อธิบายได้ (VAF)	การแปลผล
OBSE > AP	.30	.18	.48	37.50	สื่อบางส่วน
OBSE > WWB	.27	.23	.50	46.00	สื่อบางส่วน
OBSE > OC	.15	.16	.31	51.61	สื่อบางส่วน
PS > AP	.15	.04	.19	21.05	สื่อบางส่วน
PS > WWB	.18	.05	.23	21.73	สื่อบางส่วน
PS > OC	.03	.03	.06	42.85	สื่อสมบูรณ์
DEI > AP	.04	.11	.15	78.57	สื่อสมบูรณ์
DEI > WWB	.07	.14	.21	66.66	สื่อบางส่วน
DEI > OC	.49	.09	.58	15.51	สื่อบางส่วน

สำหรับค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยที่มาของความงอกงามทางจิตใจในงาน (ตารางที่ 5) พบว่า ตัวแปรอิสระมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสื่ออยู่ระหว่างร้อยละ 15.51 – 78.57 ซึ่งแสดงว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม อย่างไรก็ตาม สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ของความปลอดภัยทางจิตวิทยาสู่ประสิทธิภาพในการปรับตัว (ร้อยละ

21.05) และสภาวะในการทำงาน (ร้อยละ 21.73) รวมถึงการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสู่ความผูกพันต่อองค์การ (ร้อยละ 15.51) ซึ่ง Hair et al. (2017) ระบุว่าไม่มีการสื่ออิทธิพลเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากตารางที่ 5 พบว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว ($IE=.04, p<.01$) และต่อสภาวะในการทำงาน ($IE=.05, p<.01$) อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ ($IE=.09, p<.01$) แม้ว่าค่า VAF ของความสัมพันธ์ดังกล่าวจะอยู่ในระดับต่ำ แต่ขนาดของอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญสะท้อนว่าความงอกงามทางจิตใจในงานยังคงมีบทบาทในการสื่ออิทธิพล ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทในการสื่ออิทธิพลเพียงเล็กน้อยจากความปลอดภัยทางจิตวิทยาสู่ประสิทธิภาพในการปรับตัว ความปลอดภัยทางจิตวิทยาสู่สภาวะในการทำงาน รวมทั้งการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสู่ความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 6 ค่าอิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองทั้งค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล											
	TAW			AP			WWB			OC		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
OBSE	.48**	-	.48**	.30**	.18**	.48**	.27**	.23**	.50**	.15**	.16**	.31**
PS	.10*	-	.10*	.15**	.04**	.19**	.18**	.05**	.23**	.03	.03**	.06**
DEI	.29**	-	.29**	.04	.11**	.15**	.07*	.14**	.21**	.49**	.09**	.58**
TAW	-	-	-	.37**	-	.37**	.48**	-	.48**	.33**	-	.33**
Squared Multiple Correlation (R^2)	.54			.54			.72			.72		

หมายเหตุ: ตัวเลขในตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (standardized path coefficients)

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 6 สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้ (1) การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การอิทธิพลทางตรงต่อความงอกงามทางจิตใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\gamma=.48, p<.01$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 (2) ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความงอกงามทางจิตใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\gamma=.10, p<.05$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 (3) การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความงอกงามทางจิตใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\gamma=.29, p<.01$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 (4) ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว ($\beta=.37, p<.01$) สภาวะในการทำงาน ($\beta=.48, p<.01$) และความผูกพันต่อองค์การ ($\beta=.33, p<.01$) อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ ดังนั้น จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 - 6 และ (5) ความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองในบริบทองค์การกับประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ($p < .01$) (6) ความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตวิทยากับผลที่ตามมาทั้ง 3 ตัวแปร ($p < .05$, $p < .01$) โดยเป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์และบางส่วน และ (7) ความงอกงามทางจิตใจในงานยังเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกับผลที่ตามมาทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าว โดยเป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์และบางส่วน ผลการวิจัยข้อที่ 5-7 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 7-9

การอภิปรายผล (Discussion)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ กล่าวคือ ปัจจัยที่มาทั้ง 3 ปัจจัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน ปัจจัยประการแรกการเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน หากบุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับการยอมรับจากองค์กร จะมีชีวิตชีวาและกระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น Walumbwa et al. (2018) พบว่า การประเมินตนเองในเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับความงอกงามทางจิตใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการที่บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การสูงเปรียบเสมือนการมีทรัพยากรทางจิตใจที่มั่นคงในการสร้างความยืดหยุ่น ลดผลกระทบจากความเครียด และกระตุ้นให้บุคลากรมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต อีกทั้ง ยังเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การวิจัยนี้ยังพบว่า ปัจจัยประการที่ 2 ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน สอดคล้องกับ Zeng et al. (2020b) ที่พบว่าผู้นำที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในขณะเดียวกัน การที่บุคลากรมีความปลอดภัยทางจิตวิทยาจะช่วยทำให้มีชีวิตชีวาในการทำงานและการมีส่วนร่วมในงานสร้างสรรค์ และเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์กรด้วยเหตุนี้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ ปัจจัยประการที่ 3 การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน แม้ยังไม่มีการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่สอดคล้องกับแนวคิดของ Spreitzer et al. (2012) และ Thomas and Ely (1996) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญขององค์กร มีพันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และมีการออกแบบงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและ

ความรู้ที่มีประโยชน์ได้ทั้งจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ต่างๆ เคารพความแตกต่าง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกลดภัย ความไว้วางใจองค์กร และการริเริ่มเรียนรู้สิ่งใหม่

สำหรับผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงานพบว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว สุขภาวะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ตามมาประการแรก การวิจัยนี้พบว่า ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปรับตัว โดยเฉพาะในบริบทของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาตนเองและความยืดหยุ่นในการทำงาน (Bakkaloglu, 2023) สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่สำคัญท้าทาย จะช่วยให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ (Aslam et al., 2022) ผลที่ตามมาประการที่ 2 ความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสุขภาวะในการทำงาน บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน ลดข้อร้องเรียนด้านสุขภาพ และส่งเสริมสุขภาวะโดยรวม (Okros & Virga, 2022) เนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากการแต่งเติมงาน จัดการกับความท้าทายในการทำงาน รับรู้ความหมายในงาน จะนำไปสู่การมีสุขภาวะในการทำงาน (Sonnentag et al., 2023) ผลที่ตามมาประการที่ 3 พบว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความงอกงามทางจิตใจในงานจะเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และมองว่าองค์กรเป็นพื้นที่ที่ช่วยให้บุคลากรเติบโต เกิดความผูกพันและความตั้งใจอยู่กับองค์กรต่อไป (Allothmany et al., 2022)

นอกจากนั้น Zhai et al. (2020) พบว่าความงอกงามทางจิตใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่ออิทธิพลจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสู่ความพึงพอใจในชีวิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสุขภาวะเชิงอัตวิสัย นอกจากนี้ ความงอกงามทางจิตใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยในสถานที่ทำงานที่สามารถลดข้อร้องเรียนด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต และส่งเสริมความพึงพอใจในงานแก่บุคลากรได้ (Okros & Virga, 2022) ผลการวิจัยนี้อาจอธิบายได้ว่า การที่บุคลากรภาครัฐจะมีพลัง มีการตื่นตัวและมีการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ บุคลากรจำเป็นต้องรับรู้ว่าคุณค่า มีความสามารถ และมีความสำคัญในฐานะสมาชิกขององค์กร และรับรู้ว่ามีความปลอดภัยทางจิตวิทยาในองค์กร ทุกคนยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ต้องกลัวว่าจะกระทบต่อภาพลักษณ์นอกจากนั้น การรับรู้ว่าคุณค่ามีการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยาและการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นทรัพยากรในงานตามแนวคิดข้อเรียกร้องและทรัพยากรในงาน (Bakker & Demerouti, 2007) ซึ่งช่วยเสริมสร้างความงอกงามทางจิตใจในงาน ทำให้บุคลากรสามารถจัดการกับความท้าทายหรือปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากรมีความงอกงามทางจิตใจในงาน ย่อมมีพลังและสามารถเรียนรู้

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัว การเสริมสร้างสุขภาวะในการทำงาน และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

1. จากผลการวิจัยพบว่า การเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้องค์การภาครัฐส่งเสริมการเห็นคุณค่าของตนเองในบริบทองค์การแก่บุคลากรผ่านการจัดอบรมด้านจิตวิทยาเชิงบวกเกี่ยวกับการค้นหาความหมายในงาน และการสะท้อนความสำเร็จในการทำงาน พร้อมทั้งต้องมีระบบการสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การให้คำปรึกษา ระบบการดูแลบุคลากรใหม่ และระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทในการทำงานที่ชัดเจนและช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในงาน และสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในงานอย่างต่อเนื่อง

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้องค์การภาครัฐสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมืออย่างแท้จริง โดยอาจกำหนดให้ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นนโยบายหรือเป็นตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบหลอมรวมใจ และผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม องค์กรต้องสร้างพื้นที่ให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น ตั้งคำถาม และแบ่งปันความรู้ได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการฟังเชิงรุกแก่บุคลากร รวมถึงมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะที่โปร่งใสและเป็นความลับ เพื่อให้บุคลากรสามารถสื่อสารปัญหาหรือข้อกังวลได้อย่างปลอดภัย พร้อมทั้งผู้นำต้องสนับสนุนแนวคิดใหม่ในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในทีมโดยไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งช่วยส่งเสริมความมั่นใจ ความเชื่อใจและความร่วมมือกันในการพัฒนาทีมและองค์กร

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความงอกงามทางจิตใจในงาน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความหลากหลาย ความเสมอภาค และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร พร้อมออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม เช่น ทางลาด ห้องน้ำสำหรับผู้พิการ ป้ายอักษรเบรลล์ หรือพื้นที่สำหรับกิจกรรมทางศาสนา นอกจากนี้ องค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารภายในที่โปร่งใส ปลอดภัยและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง และให้ความสำคัญกับการกระจายโอกาสในการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในการทำงานอย่างเท่าเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติตามเพศ อายุ หรือภูมิหลัง อีกทั้งควรส่งเสริมทัศนคติที่เป็นบวกของหัวหน้างานต่อความหลากหลายและความเท่าเทียม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดรับความแตกต่างและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมในองค์การอย่างแท้จริง

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitations and Future Research)

สำหรับข้อจำกัดในงานวิจัย งานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตามความสะดวก ซึ่งมีข้อจำกัดด้านความสามารถในการอ้างอิงทั่วไป (Generalizability) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ถูกสุ่มจากประชากรทั้งหมดอย่างแท้จริง ทำให้กลุ่มตัวอย่างอาจไม่เป็นตัวแทนที่ครอบคลุมบุคลากรภาครัฐทุกกลุ่ม ผลการวิจัยจึงไม่อาจสรุปแทนประชากรทั้งหมดได้อย่างสมบูรณ์ สำหรับงานวิจัยในอนาคตควรเน้นการศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมในแบบจำลองความสัมพันธ์ โดยในด้านปัจจัยที่มา ควรสำรวจปัจจัยเชิงสาเหตุอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อความงอกงามทางจิตใจในงานเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ของแบบจำลอง เช่น บุคลิกภาพเชิงรุกหรือรูปแบบภาวะผู้นำ อีกทั้งควรขยายการศึกษาผลที่ตามมาของความงอกงามทางจิตใจในงานให้ครอบคลุมถึงตัวแปรที่น่าสนใจอื่นๆ เช่น พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ เช่น อัตราการลาออก นอกจากนี้ ควรวิจัยเชิงลึกเพื่อตรวจสอบบทบาทของตัวแปรสื่อและตัวแปรปรับเปลี่ยนขึ้น ในด้านระเบียบวิธีวิจัย ควรขยายสู่การวิจัยระยะยาวแทนการเก็บข้อมูลแบบภาคตัดขวางเพื่อให้สามารถอนุมานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้อย่างชัดเจน รวมถึงการวิจัยเชิงทดลอง กึ่งทดลอง และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการและประสบการณ์ที่ส่งเสริมความงอกงามทางจิตใจในงาน นอกจากนี้ ควรศึกษาในองค์กรที่มีบริบทแตกต่างกันเพื่อทดสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้ทั่วไปของแบบจำลอง โดยการวิจัยซ้ำในองค์กรประเภทต่างๆ เพื่อตรวจสอบความเหมือนหรือความแตกต่างของผลลัพธ์ตามลักษณะขององค์กร

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชูชัย สมธิไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2559). ความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [รายงานวิจัย]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณณัฐ เกียรติพยากร. (2568). การพัฒนาทักษะบุคลากรภาครัฐในยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(4). 216-227
- ทราย อภัยโส. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อแบบอนุกรมของความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตและสุขภาวะในการทำงาน. [การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. Chiang Mai University Digital Collections. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:172492>
- บุญสงค์ ประเสริฐกุล และคณะ. (2567). การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นดิจิทัลและผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐของประเทศไทย, 7(1), 239-256.
- พิรดา สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี ฉิรินัง. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0. *Journal of Modern Learning Development*, 7(4). 383-395

- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2567). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ประชาชนสัมผัสได้. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(3). 746-756. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/479/716>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). แนวทางการพัฒนากุศลกรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570. สำนักงาน ก.พ. <https://www.ocsc.go.th>
- สุพรรณษา หลังประเสริฐ และคณะ. (2560). การพัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. 11(3). 18-33
- อัมพร ศรีประเสริฐสุข และคณะ. (2562). ตัวแบบปัจจัยเชิงโครงสร้างของสุขภาวะในการทำงานของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 25 (1). 140-164. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BSRI/article/view/165019>
- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174686>
- Alothmany, R., Jiang, Z., & Manoharan, A. (2022). Linking high-performance work systems to affective commitment, job satisfaction, and career satisfaction: Thriving as a mediator and wasta as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3787-3824. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2157681>
- Aslam, M. S., Awan, T. H., Nasir, N., & Anwar, M. J. (2022). The Role of Thriving and Determinants of Adaptive Performance: A Moderated Mediated Model in the Health Sector of Pakistan. *iRASD Journal of Management*, 4(1), 61-76. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0062>
- Bakkaloglu, M. (2023). Exploring the impact of servant leadership on thriving at work and adaptive performance [Master's thesis, Carleton University]
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245–266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01217.x>

- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Medium.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Earlbaum Associates.
- Coopersmith S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. W. H. Freeman
- Coopersmith, S (1981). *Self-esteem inventories*. Consulting Psychologists Press.
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2023). Measuring workplace wellbeing. Wellbeing Research Centre.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–563.
- Diener E., Seligman M.E.P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 80–83.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2022). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (ทิพย์นภา หวนสุริยา, ผู้แปล). Bookscape.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2021). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197–213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (3rd edition). Macmillan.

- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121.
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed).Sage.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hahn, H.-J., & Mathews, M. A. (2018). Learning behaviors as a linkage between organization-based self-esteem and in-role performance. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 1100-1115.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.17>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Huang, D., & Zhou, H. (2023). Self-sacrificial leadership, thriving at work, workplace well-being, and work–family conflict during the COVID-19 crisis: The moderating role of self-leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 10–25. <https://doi.org/10.1177/23409444231203744>
- Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(1), 128-141.
https://doi.org/10.1207/s15328007sem1001_6
- Jordan, M. M., Carnegie, V. T., & Carlee, R. (2023). Training for the reality of diversity: Applying the DEI training ladder to an MPA core course. *Journal of Public Affairs Education*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/15236803.2023.2236006>

- Kark, R., & Carmeli, A. (2008). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
<https://doi.org/10.1002/job.571>
- Kern M. L. (2014). The Workplace PERMA Profiler. Retrieved from
http://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
- Khaw, D., & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*, 8(1), 10–23.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999.
<https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- McKinsey & Company. (2022). *What is diversity, equity, and inclusion?*
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M., (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academic Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Okros, N., & Virga, D. (2022). Impact of workplace safety on well-being: the mediating role of thriving at work. *Personnel Review*, 52(7) , 1861- 1877.
<https://doi.org/10.1108/pr-10-2021-0709>

- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2013). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. <https://www.jstor.org/stable/256437>
- Price, R. H., & Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 641-651. <https://doi.org/10.1002/job.4030130702>
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2025). Making DEI communication work inside and out: A study of experiences and challenges among Italian companies. *Journal of Marketing Communications*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2459644>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4*. SmartPLS. <https://www.smartpls.com/>
- Romansky L, Garrod M, Brown K, Deo K (2021) How to measure inclusion in the workplace. *Harvard Business Review*, 27.
- Rosado, C. (2008). What Do We Mean By “Managing Diversity?” *Workforce Diversity*. 3 (Spring 2008), 1-16
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). *Acceptance and commitment therapy. Measures package*, 61(52), 18.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shen, Z. M., Wang, Y. Y., Cai, Y. M., Li, A. Q., Zhang, Y. X., Chen, H. J., Jiang, Y. Y., & Tan, J. (2024). Thriving at work as a mediator of the relationship between psychological resilience and the work performance of clinical nurses. *BMC Nurs*, 23(1), 194. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01705-6>

- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.
<https://doi.org/10.1002/job.780>
- Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
<https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Van Scheppingen, A. R., de Vroome, E. M. M., Ten Have, K., Zwetsloot, G., Wiezer, N., & van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work*, 52(1), 45-55.
<https://doi.org/10.3233/WOR-141947>
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
<https://doi.org/10.1002/job.2216>

- Zeng, H., Zhao, L., & Ruan, S. (2020). How Does Mentoring Affect Proteges' Adaptive Performance in the Workplace: Roles of Thriving at Work and Promotion Focus. *Front Psychol*, 11, 546152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.546152>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Front Psychol*, 11, 62. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Zhan, X., Wu, J., & Jie, Y. (2025). How and when psychological safety impacts employee innovation: the roles of thriving at work and regulatory focus. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07348-3>