

แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความร่วมมือจากบุคคลหลายๆท่าน ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอขอบพระคุณดร.ราชา มหากันธา อาจารย์ที่ปรึกษารายงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องในการวิจัย รวมทั้งจัดประกายความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์งานวิจัยจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การเลี้ยงดู อบรมสั่งสอน ตลอดจนคอยให้กำลังใจ และคำแนะนำที่ดีโดยเสมอมา รวมถึงขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด และใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือที่มิได้เอ่ยนามไว้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยไว้ ณ ที่นี้

อรอุมา รัตนบุรี

แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

The guidance of happiness development through employee in workplace

อรอุมา รัตนบุรี รหัสนักศึกษา 5550463

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษา : ราชามหากันธา, Ph.D., วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D.,  
บุริม โอทกานนท์, M.B.A

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษามุมมอง ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเป็น 3 ส่วนดังนี้ คือ ส่วนที่ 1 การหาความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน ส่วนที่ 2 การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน และส่วนที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

จากผลการศึกษาการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่าแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน สามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยหลักๆ ได้ 4 ปัจจัย ดังนี้คือ สภาพแวดล้อมในงาน คุณลักษณะของงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงานในแต่ละปัจจัยนี้ เพื่อเป็นการสร้างและเพิ่มความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน ให้พนักงานเกิดความสุขและความพร้อมที่จะทุ่มเทและตั้งใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในที่สุด

คำสำคัญ: ความสุขในการทำงาน/ การพัฒนาองค์กร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	๗
บทคัดย่อ	๘
สารบัญ	๙
สารบัญตาราง	๑๐
สารบัญภาพ	๑๑
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
คำสำคัญและความหมาย	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>26</b>
ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
กรอบการดำเนินงานวิจัย	28
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	29



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย	29
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>30</b>
การหาความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของ พนักงาน	30
การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน	31
การกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน	35
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>39</b>
สรุปผลการวิจัย	39
อภิปรายผล	42
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้	45
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	46
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>47</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>50</b>
ภาคผนวก ก แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายวิเทศ พาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	51
ภาคผนวก ข แบบคำถามการสนทนากลุ่มพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	52
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>53</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน	33
2	แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของงานวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน	34



## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 แสดงกรอบความคิดของแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

28



สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการตลาด

วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2557



นางสาวอรอุมา รัตนบุรี  
ผู้วิจัย

ราชา มหากันธา

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

วรพรรณ เรืองศภา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บุริม โอทกานนท์

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญและปัญหา

ปัจจุบันนี้เป็นยุคสมัยแห่งความเป็นทุนนิยม การดำเนินธุรกิจต่างๆ มีสภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูงและเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้แต่ละองค์กรต่างก็ต้องพยายามพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน เพื่อโอกาสทางการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร ด้วยการพัฒนาองค์กรในปัจจัยต่างๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินลงทุน เทคโนโลยี ความรู้ ข้อมูลและข่าวสาร รวมถึงการบริหารจัดการในองค์กรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยหนึ่งในปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่หลายองค์กรมักจะละเลยในการพัฒนาหรือให้ความสำคัญ นั่นคือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ถือว่าเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญที่สุด ในการบริหารขององค์กร เพราะพนักงานจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรและปัจจัยในการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วิทยาการ และการจัดการ ดังนั้นหากองค์กรใดเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรบุคคลนี้ และสามารถหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์กรได้นั้น จะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรนั้น จะต้องเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่องค์กรจะทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และยาวนานนั้น จะต้องมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว เพื่อที่จะทำให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความรักในองค์กรและพร้อมที่จะอยู่เพื่อสร้างความสำเร็จและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร เนื่องจากความสุขในการทำงานนั้น เป็นความรู้สึกที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความรักองค์กรและความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน แล้วความสุขในการทำงานของพนักงานจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามมา

การสร้างความสุขในการทำงาน มีแนวโน้มที่จะเป็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายสำหรับองค์กรต่างๆ ในอนาคต ดังนั้นองค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาความสุขในการทำงานตลอดจนต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มิใช่โครงการ

ที่ทำให้ความสำเร็จขององค์กรเพียงอย่างเดียว ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมตั้งแต่วันนี้ โดยองค์กรต่างๆ ควรทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และวางแผนรองรับทั้งโอกาสและผลกระทบทที่จะเกิดขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งไม่ว่าสถานการณ์ใด คือการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน แนวทางปฏิบัติองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และบรรยากาศองค์กร หากองค์กรที่มีบรรยากาศที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน รวมถึงมีความรัก ความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ และกำลังใจที่ดี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทুমเท มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร (เทอดศักดิ์, 2553) ในทางตรงกันข้ามหากบรรยากาศที่ไม่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความสุขในการทำงาน ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำลงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ไม่มีความเชื่อมั่น ไม่มีความภาคภูมิใจในองค์กร และถ้าพนักงานไม่พึงพอใจในงานมากขึ้นอาจส่งผลให้พนักงานนั้นลาออกจากองค์กรก็เป็นได้ ทำให้องค์กรสูญเสียทั้งทรัพยากร ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น นอกจากนี้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการจัดหาพนักงานใหม่มาทดแทน เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร การสรรหาคัดเลือก การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจและทัศนคติของบุคคลที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และมีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายและความมั่นคงขององค์กร การที่ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคขององค์กรนั้น องค์กรจึงต้องสร้างความสุขของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น ทุมเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กรนั่นเอง (สิรินทร, 2553)

ฝ่ายวิเทศพาณิชย์เป็นส่วนหนึ่งของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงินและการชำระเงินเพื่อการค้าและบริการทั้งภายในและต่างประเทศ โดยการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและสร้างนวัตกรรมด้วยการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรในการขยายขอบเขตธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในบริการทางการเงินและการชำระเงินเพื่อการค้าและบริการทั้งภายในและระหว่างประเทศที่หลากหลายและครบถ้วน ด้วยคุณภาพมาตรฐานสากล โดยฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ งานปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศและแฟคเตอร์ริง งานบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจต่างประเทศและพัฒนากระบวนการลูกค้าธุรกิจ และงานบริการและการขายลูกค้าธุรกิจ มีพนักงานจำนวน 222 คน โดยที่ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มุ่งมั่นเป็นส่วนหนึ่ง ที่จะทำให้ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่จะเติบโตอย่าง

มั่นคง มีการริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้บริการทางการเงินและการชำระเงินเพื่อการค้าและบริการทั้งภายในและต่างประเทศอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้าเพื่อธุรกิจไว้ใจจำกัด ทว่าการจะไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งในด้านบุคคลงบประมาณ เทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆเป็นอย่างดี และการที่ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา จึงมีปัญหาในด้านของการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของบุคลากร ในการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์ต่างๆขององค์กร ประกอบกับการปรับเปลี่ยนของอัตราจำนวนบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งการลาออกและการสรรหาพนักงานใหม่ จึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง( ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), ตุลาคม : 2553)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และ ปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กร และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร รวมถึงสามารถช่วยรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

### คำถามงานวิจัย

1. มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร
2. แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและมุมมองของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อให้เกิดแนวทางการสร้างความสุขและการพัฒนาความสุขในการทำงานให้กับพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และองค์กร ที่จะสามารถนำแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานไปใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นและช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กร
4. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึก

ด้านประชากรศาสตร์ : ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานตำแหน่งพนักงานชั้นต้นและชั้นกลาง พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไป

ด้านเนื้อหา : ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน และนโยบายการบริหารงานของเฉพาะฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

ด้านระยะเวลา : ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 1.5 เดือน ระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

## นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดย มีการวางแผนล่วงหน้า และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถ



ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความสุขในการทำงาน หมายถึง เป็นความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของพนักงานที่เกิดจากเนื้องานหรือองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความมั่นคงในงาน
2. คุณลักษณะของงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสำคัญของงาน, ความหลากหลายของ, ความมีอิสระในการทำงาน
3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่บุคลากรคาดหวังจากการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ, ความสำเร็จในงาน, โอกาสก้าวหน้าในงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกัน, ความอบอุ่นเอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ได้แก่ การได้รับการยอมรับ, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคำสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

#### 1. คำสำคัญและความหมาย

1.1 ความสุขในการทำงาน

1.2 การพัฒนาองค์กร

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

2.2 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

#### 1. คำสำคัญและความหมาย

##### 1.1 ความสุขในการทำงาน

นักวิชาการได้ให้ความสนใจในเรื่องของความสุขในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกและอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล และได้มีผู้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองที่แตกต่างหลายมุมมอง โดยมีจุดร่วมและจุดต่างกัน ดังเช่น

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2546) ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักและพึงพอใจ ชอบและศรัทธาในงานที่ทำ พึงพอใจในการทำงาน และประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองได้รับ ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้นได้ให้ผลกระทบทางบวกต่ออารมณ์ความรู้สึกมากกว่าทางลบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในทางบวกเป็นสิ่งที่ดีงามบนพื้นฐานเชิงเหตุผลและศีลธรรม

ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว (2551) ได้สรุปความหมายของความสุขในการทำงาน ว่าเป็นผลของการที่บุคคลรับรู้จากการทำงาน สัมพันธภาพของตนเองและผู้ร่วมงาน ทำให้แสดงอารมณ์ที่มีต่องานในทางบวก รับรู้ได้ถึงการให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างผู้ร่วมงาน มีความรัก ความชอบและผูกพันในงานที่ตนเองทำ กระตือรือร้นในงานที่ตนเองรัก ยินดีกับความสำเร็จที่ได้มาจากการที่ท้าทาย มีคุณค่าและภาคภูมิใจที่จะพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือและความคาดหวังที่ดีจากผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความพยายามและความรับผิดชอบในการทำงานมากยิ่งขึ้น

นภัชชล รอดเที่ยง (2550) ได้สรุป ความสุขในการทำงาน ว่าเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ได้รับผิดชอบและสภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจและภาคภูมิใจ ส่งผลทำให้งานบรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สโตน (Stone, 2005 : 29) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ ระดับทัศนคติและความรู้สึกทางบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ทำ ประเมินจากภาพรวมของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เงินเดือน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆ การควบคุมดูแล เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน การสื่อสาร และความปลอดภัยในงาน

วิทเทนและลอยด์ (Weiten & Lloyd, 2003: 377) ได้ให้ความหมาย ความสุขในการทำงาน ว่าเป็นทัศนคติต่องานหรือความรู้สึกชื่นชอบงาน พิจารณาจากคุณค่าของงาน ความท้าทายและความหลากหลายในงาน อิสระในการทำงาน มิตรภาพและการยอมรับ ผลตอบแทนที่ดี และความมั่นคงในงาน

เกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2004) ให้ความหมายว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกและอารมณ์ในทางบวก ซึ่งเป็นความรู้สึกภายในของแต่ละบุคคล โดยที่อารมณ์ความรู้สึกทางบวกดังกล่าวเป็นการตอบสนองของบุคคลผู้นั้นต่อปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ดังนั้นจึงขอให้ความหมายของ “ ความสุขในการทำงาน ” ในการวิจัยครั้งนี้ว่า เป็นความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของพนักงานที่เกิดจากเนื้องานหรือองค์ประกอบด้านอื่นๆที่พนักงานได้รับจากการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาความสามารถและความสมดุลชีวิตในการทำงาน

## 1.2 การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้มากมาย ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดย มีการวางแผนล่วงหน้า และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าความสุขในงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่บุคคลมีต่อลักษณะ

งานของตนเอง หากบุคคลมีความพึงพอใจสูงก็หมายความว่าเขามีความรู้สึกรักต่องานในทางบวกหรือมีความชอบและค่านิยมต่องานค่อนข้างสูง ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ โดยหลักการแล้วหน่วยงานใดก็ตามที่มีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจได้มาก ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานมาก มีความรู้สึกรักและผูกพันอยู่กับงาน และปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี จากความสำคัญของสิ่งจูงใจดังกล่าวนี้ทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งจูงใจจึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน และมีหลายทฤษฎีด้วยกันที่สามารถ นำมาอธิบายได้ ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 2.1.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factors theory)

เฟรดเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1991:175) และคณะได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยทฤษฎี (Two factors theory) ซึ่งศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 2 ปัจจัยดังนี้

##### 2.1.1.1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยจูงใจนี้จะถูกใช้สำหรับสร้างแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้ามีปัจจัยจูงใจมากเท่าใด ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ปัจจัยจูงใจเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงสามารถแบ่งได้ออกเป็น 5 ด้าน คือ

2.1.1.1.1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามความสามารถแห่งสติปัญญาได้อย่างอิสระ จนได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกภูมิใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จแห่งงานนั้น

2.1.1.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

2.1.1.1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสามารถทำได้ โดยลำพังเพียงผู้เดียว

#### 2.1.1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

#### 2.1.1.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งและได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

#### 2.1.1.2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่จะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น จึงเป็นแต่เพียงปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจคงสภาพเดิมเท่านั้นเป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มี 10 ประการคือ

##### 2.1.1.2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจ

ในเงินเดือนหรือความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

##### 2.1.1.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

ในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้นจึงหมายความรวมถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

##### 2.1.1.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นทางกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

##### 2.1.1.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง

ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีเลขานุการ การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ

##### 2.1.1.2.5 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับ

บัญชา คือการติดต่อพบปะกันโดยทางกริยาหรือวาจา แต่มิได้หมายความรวมถึงการยอมรับนับถือหรือการให้ผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่ง

##### 2.1.1.2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มี

ลักษณะเช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

##### 2.1.1.2.7 นโยบายและการบริหารงาน

หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือนโยบายขององค์กรที่จะต้องเป็นที่แน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง



2.1.1.2.8 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

2.1.1.2.9 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์การต้องการให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวต้องลำบาก เป็นต้น

2.1.1.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน เช่น ระยะเวลาของงาน ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงขององค์การ เป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุปทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ว่า ปัจจัยจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน ถ้าหากว่าความต้องการตอบสนอง สำหรับปัจจัยค่าจูนนั้นเป็นองค์ประกอบที่จะป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้ เมื่อบุคคลได้รับองค์ประกอบด้านนี้ อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะหมดไป แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ช่วยให้เกิดความพอใจมากนัก เพราะองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้นั้นคือปัจจัยจูงใจ

## 2.1.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1970: 35-58) ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นขึ้นว่าด้วย ซึ่งอธิบายถึงความพึงพอใจและความต้องการของมนุษย์ โดยมีสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1.2.1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมีอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด

2.1.2.2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

2.1.2.3. ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอนจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำถูกตอบสนองแล้ว

ความต้องการขั้นสูงจะตามมา โดยมาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่นั้นต่ำสุดไปถึงสูงสุด (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้น คือ

2.1.2.3.1. ความต้องการทางกายภาพขั้นพื้นฐาน (Basic physiological Need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จำเป็นที่สุด สำหรับความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ตลอดจนความต้องการทางเพศ การพักผ่อนนอนหลับและสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่คนจะถูกลงใจให้ทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อที่จะได้สิ่งจำเป็นเหล่านี้แต่เมื่อได้มาแล้วความต้องการเหล่านี้ก็ยุติที่จะเป็นตัวจูงใจหลัก (Prime Motivation) อีกต่อไป

2.1.2.3.2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and security Need) เมื่อความต้องการทางกายภาพขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไปคือความต้องการแสวงหาความปลอดภัยและมั่นคงจากสิ่งแวดล้อมปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากผู้อื่นจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ความมั่นคงในการทำงานที่ไม่ถูกปลดหรือ ถูกย้ายงานบ่อยๆ แต่ต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม เท่าเทียมกัน เวลาเจ็บไข้ได้ป่วยก็จะได้รับการรักษาพยาบาล เมื่อต้องออกจากงานก็ต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ยังต้องมีรายได้พอสมควรแก่การดำรงชีพ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้เมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจของบุคคลแล้ว บุคคลก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีกลำดับขั้น

2.1.2.3.3. ความต้องการทางสังคม (Social and Belongingness Need) หมายถึงความต้องการที่จะให้สังคมหรือองค์การยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ เมื่อเรารู้สึกว่าสังคมยอมรับแล้วก็จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบรับรักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมอย่างเต็มที่ ในขั้นนี้มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการคบค้าสมาคม ต้องการมีครอบครัว มีความรักและความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน

2.1.2.3.4. ความต้องการได้รับการยอมรับ (Esteem and self respect need) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่นและเห็นความสำคัญของตนเองเป็นผู้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับเช่นนั้นจากบุคคลอื่นต้องการสถานภาพ (Status) และความมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige) เป็นส่วนสำคัญของความต้องการยกย่องเคารพ การที่ความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองนำซึ่งความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเองในความสามารถและรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีประโยชน์ และมีความสำคัญในสังคม



### 2.1.2.3.5. ความต้องการได้รับความสำเร็จ

ในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน หมายถึงการที่บุคคลนั้นได้ใช้ความสามารถของตนเองในทุกด้านได้และเป็นทุกอย่างที่เขาอยากจะเป็น ซึ่งแต่ละคนจะไม่เหมือนกันสุดแต่ความสามารถของแต่ละบุคคล และความต้องการของเขาเป็นความต้องการที่จะได้รับทุกสิ่งที่คุณปรารถนาต้องการกระทำสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดที่จะกระทำได้

### 2.1.3 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ McClelland (Three Needs Theory)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 92) กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ McClelland ได้ศึกษาพบว่าในสังคมที่เจริญแล้ว จะมีความต้องการที่สาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

2.1.3.1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ดี สามารถทำงานที่ยากและท้าทาย ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในระดับที่สูง มักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวจึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เน้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง

2.1.3.2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและมุ่งที่จะแสดงออกในการใช้อำนาจเพื่อเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่ตนต้องการ ซึ่งความต้องการในอำนาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ ความต้องการอำนาจเพื่อตนเอง คือ การใช้อำนาจเพื่อควบคุมใช้ประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และความต้องการอำนาจเพื่อส่วนรวม คือ การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม และเพื่อต้องการให้สังคมยอมรับและชื่นชม

2.1.3.3. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์ในระดับสูง จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี เป็นมิตร มีความร่วมมือที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยหวังว่าจะได้รับกายอมรับจากบุคคลอื่นให้มากที่สุด

ทฤษฎีของ McClelland เป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงแรงจูงใจของมนุษย์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องความสุขในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ซึ่งถ้าหากผู้บริหารในองค์กรเลือกกลยุทธ์ในการจูงใจให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร หรือสามารถสนองความ

ต้องการทั้ง 3 ด้านนี้ได้แล้ว พนักงานในองค์กรก็จะเป็นบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงตามมานั่นเอง

## 2.2 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

จากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำอธิบายต่างๆ ดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2550: 65-66) ได้สรุปจากผลงานวิจัยพบว่ามี 4 ปัจจัย ที่จะช่วยยกระดับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น ได้แก่

1. งานที่ทำท้าทายสติปัญญา (Mentally Challenging Work) คือ การมีโอกาสได้ใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ งานมีความหลากหลาย และมีอิสรภาพในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน (Supportive Working Conditions) ได้แก่ ความสะดวกสบายในการทำงาน ความเป็นส่วนตัว สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย สะอาดเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยและเพียงพอ

3. เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive Colleagues) คือ ส่วนหนึ่งของการทำงานก็เพื่อสนองความต้องการทางด้านสังคม และการมีหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดมีความเข้าใจ เป็นมิตร กล่าวชมเชยเมื่อบุคคลทำงานได้สำเร็จ รับฟังความเห็น เป็นต้น

4. การให้รางวัลผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable Rewards) ได้แก่ ระบบการจ่ายค่าจ้าง นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ที่มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร

ไดเนอร์ (Diener, 2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบความสุขในการทำงานไว้มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความพอใจในชีวิต (life satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเป็นและกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายในชีวิตที่มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง โดยไม่คิดจะเปลี่ยนแปลง

2. ความพอใจในงาน (work satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักและชอบ มีความพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสุขเมื่อได้ทำงานและงานนั้นประสบความสำเร็จ

3. อารมณ์ทางบวก (positive affect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกเป็นสุขและสนุกสนานกับการทำงาน

4. อารมณ์ทางลบ (negative affect) หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ความไม่สบายใจ คับข้องใจ เบื่อหน่าย เศร้าหมอง

ส่วนแมนเนียน (Manion, 2003) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสุขในการทำงานมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การติดต่อสัมพันธ์ (connection) เป็นความสัมพันธ์ของบุคลากรในการทำงาน โดยการที่บุคคลร่วมกันทำงานเกิดสังคมการทำงานขึ้น ทำให้มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร และก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. ความรักในงาน (love of the work) เป็นความรู้สึกรักและผูกพันกับงาน รับรู้ว่าคุณมีภาระรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในการทำงานของตน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้สึกทางบวกจากการทำงาน ทำให้ทำงานด้วยความสนุกสนาน และภาคภูมิใจ

3. ความสำเร็จในงาน (work achievement) หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความสำเร็จในการทำงานทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต

4. การเป็นที่ยอมรับ (recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ และความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาของวรูม (Vroom, 1964: 105-159) พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมี 6 ด้าน ได้แก่

1. การนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ การสอนงาน ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงาน การตัดสินใจที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group) คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานที่ดี ก็ถือเป็นรางวัลที่ดีสำหรับมนุษย์ซึ่งเป็นสัตว์สังคมที่ต้องการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

3. ลักษณะงาน (Job content) ได้แก่ ระดับค่างานที่รับผิดชอบ (Job Level) ลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน และการมีอำนาจควบคุมกระบวนการทำงาน เป็นต้น

4. ค่าจ้าง (Wages) การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจ

5. โอกาสก้าวหน้า (Promotional opportunities) คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับค่าจ้าง อานาจหน้าที่และสถานะทางตำแหน่งในองค์กรที่ดีขึ้น

6. ชั่วโมงการทำงาน (Hours of work) กล่าวคือ ชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไปนั้นจะกระทบต่อการใช้เวลาว่างของพนักงานในการพักผ่อนจากการทำงาน รวมทั้งการใช้เวลากับครอบครัว เพื่อนฝูงและงานอดิเรกส่วนตัว

Locke (1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 8 ด้าน คือ

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่จะทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หากบุคคลนั้นชอบงานและมีความสนใจก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ ลักษณะงานที่ท้าทาย มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานมีความหลากหลาย รวมทั้งระดับความยากง่ายของงานและปริมาณงานต้องเหมาะสมกับความสามารถและเวลาของบุคคล งานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ บุคคลสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของตนเองได้ก็จะทำให้บุคคลรู้สึกต้องการทำงานมากขึ้น

2. ค่าตอบแทน (Pay) คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งต้องมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลที่มีงานประเภทเดียวกันและมีคุณสมบัติแบบเดียวกัน นอกจากนี้ เงินจะสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพแล้ว เงินยังเปรียบเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของความประสบความสำเร็จ สถานภาพและการได้รับการยอมรับ

3. ความก้าวหน้าในงาน (Promotion) ในการทำงานทุกคนมักคาดหวัง การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เป็นความพึงพอใจที่คล้ายกับการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมชาติ

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Verbal Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพราะเป็นการได้รับความเชื่อถือ การได้รับการยกย่องและความเคารพนับถือแก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จ

5. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ อากาศถ่ายเท สภาพห้องทำงาน และสถานที่ทำงาน อยู่ใกล้ที่พัก มีส่วนทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงาน

6. ตัวบุคคล (Self) เช่น ทักษะคติ ประสบการณ์ในงาน ความสามารถในการรับแรงกดดันได้ การรับมือกับความขัดแย้ง การยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ เป็นต้น

7. ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisors, Co-workers and Subordinates) กล่าวคือ การทำงานร่วมกันด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการมีส่วนร่วมในงาน

8. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) คือ การมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ หรือเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ บทบาทในงานมีความชัดเจน เป็นต้น

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เคยให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยี สำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้าง ความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กรจะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นสาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

3.1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรีออกแบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่าย



บริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

3.2. พลวัตของสภาพแวดล้อม การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และ โลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3.3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหาองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4. แรงผลักดันของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสารและระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กรผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การ

ปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM ) หรือ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัยซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นเราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจและเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงความหมายและแนวคิดของการพัฒนาองค์กร (อนวัชร กาทอง, 2552)

#### กระบวนการพัฒนาองค์กร

ณัฐพันธ์ เชรนนท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์กรจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรจะดำเนินการพัฒนาองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สถานะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

3.1. การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยใช้เทคนิคดังนี้

3.1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)

3.1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)

3.1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)

3.1.4 องค์กรแบบขนาน (Collateral Organization)

3.2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

3.2.1 การสร้างทีมงาน (Team Building)



3.2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)

3.2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

3.3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

3.3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)

3.3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation)

3.3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)

3.3.4 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศไทย

ในประเทศไทยก็มีหน่วยงานที่ศึกษาด้านความสุขในการทำงานต่างมากมาย อาทิ สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามี 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความสุขในการทำงาน สุขภาพ และปัจจัยภายในองค์กร โดยทำการศึกษาจากบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรประเภทอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ การกระจายเสียง เพลง การออกแบบผลิตภัณฑ์ แฟชั่น และซอฟต์แวร์ จำนวน 6 องค์กร ประชากรจำนวน 218 ท่าน ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 164 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.23 และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์จำนวน 12 คน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนความสุขอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งเรียงปัจจัยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขจากการได้ทำงานที่ตนเองรัก งานมีความอิสระและมีเอกลักษณ์ของงาน กฎระเบียบและเวลางานที่ยืดหยุ่น การได้ลาพักผ่อนติดต่อกัน การได้รับคำชมเชยและการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสุขในการทำงาน ในขณะที่ การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และปริมาณงาน ยังมีในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น

กาญจณี พันธุ์ไพโรจน์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายเพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงาน และความสามารถในการทำนายของปัจจัยด้านงาน ด้านผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ด้านคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน ด้านค่านิยมร่วมองค์กร และด้านความยึดมั่นผูกพัน ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 77 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2555 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และระดับความสุขในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันและสถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.2 และอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.1 มีระยะเวลาของการปฏิบัติงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 และระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.4 อาจารย์และบุคลากรมีความสุขในการทำงานระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และสามารถทำนายความสุขในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันต่อคณะ ซึ่งมีค่าความสามารถในการทำนายสูงที่สุด และ ปัจจัยด้านงานเกี่ยวกับลักษณะงาน มีความสามารถในการทำนายเป็นลำดับถัดมา

เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร เปรียบเทียบ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน ของฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่าพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่าบรรยากาศองค์การของฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เอื้อต่อการทำงานในระดับปานกลาง โดยบรรยากาศองค์การด้านความภักดีต่อองค์การเอื้อต่อการทำงานมากที่สุด และมีบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งเอื้อต่อการทำงานน้อยที่สุด ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะทางสังคมระหว่างเพื่อนร่วมงานมากที่สุด แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจ้างและรายได้ น้อยที่สุด สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีส่วนงานที่ปฏิบัติ ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในส่วนของความแตกต่างทางเพศ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานที่ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน ไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และบรรยากาศองค์การของฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Manion (2003) ได้ศึกษาความสุขในการทำงานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน พบว่า คำจำกัดความของความสุขในการทำงานคือ ผลอันเกิดจากการเรียนรู้จากการทำงาน การสร้างสรรค์ของตนเอง ผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงานและการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข สนุกสนาน การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ นำไปสู่การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ รู้สึกดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงานและคงอยู่ในองค์กรต่อไป ผลจากความสุขในการทำงานคือ ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความสุขมี 4 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีจากความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน การสนทนาอย่างเป็นมิตร และความรู้สึกเป็นสุข ตลอดจนได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

2. ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดี กระตือรือร้น ตื่นเต้น ดีใจ เพลิดเพลินและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นสุขและภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ทำทนายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาสิ่งต่างๆ เพื่องานสำเร็จ

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณได้รับการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า ความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยในต่างๆ เช่น นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน และ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรถือเป็นประเด็นหลักที่จะช่วยสร้างความสำเร็จและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร แต่ความสุขในการทำงานนั้น องค์กรก็ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล โดยหลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลผลออกมาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ โดยจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความมั่นคงในงาน

2. คุณลักษณะของงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสำคัญของงาน, ความหลากหลายของ, ความมีอิสระในการทำงาน

3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่บุคลากรคาดหวังจากการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสำเร็จในงาน, โอกาสก้าวหน้าในงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกัน ความอบอุ่นเอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ได้แก่ การได้รับการยอมรับ, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ตรีศึกษา พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งการใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยไว้เป็นส่วนๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

#### ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาในงานวิจัยนี้ครั้งนี้ คือ พนักงานในฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 222 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานพนักงานชั้นต้นและชั้นกลางจำนวน 76 คน พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนจำนวน 32 คน และพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไปจำนวน 35 คน

### วิธีการเลือกตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากประชากร โดยใช้แนวทางเรื่องการเป็นตัวแทน (Representatively Oriented) ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 กลุ่มคือ

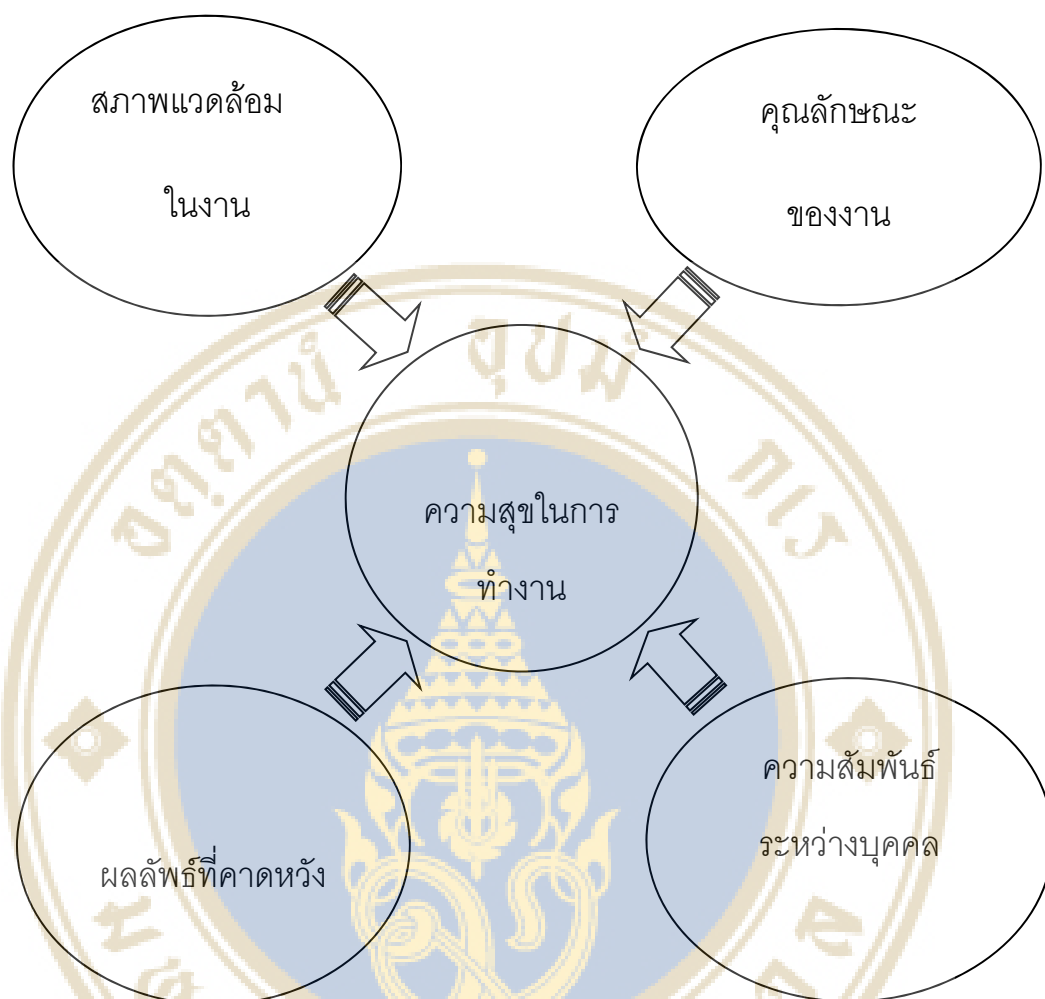
กลุ่มที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนพนักงานตำแหน่งชั้นต้นและชั้นกลาง  
จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน  
จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไป  
จำนวน 2 คน



## กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี



ภาพที่ 1 แสดงกรอบความคิดของแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยนี้ได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) และรายกลุ่ม ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามแบบเจาะลึก เพื่อค้นหาแนวคิดและความจริง โดยตลอดการสัมภาษณ์นั้นจะใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน แล้วนำมาถอดเทปตีความหาประเด็น ข้อสรุป และความสัมพันธ์ต่อไป



## การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

เมื่อตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาแล้ว ทางผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จดบันทึก โดยลักษณะข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและมีการตรวจสอบข้อมูล แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยจากการถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จัดเตรียมข้อมูล (Data Management) ด้วยการจดบันทึกข้อมูลซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categoring) นำข้อสรุปย่อยๆ มาเชื่อมโยงกัน เพื่อหาข้อสรุปที่ตอบปัญหาการวิจัย การประมวลและสรุปข้อเท็จจริง โดยการเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาวิเคราะห์ข้อความบรรยายที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารในการวิจัยโดยอิงกรอบทฤษฎี

## ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 6 สัปดาห์ (เดือนมกราคม 2557 - เดือนกุมภาพันธ์ 2557)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา :พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิในรูปแบบการแปลความหมายเชิงบรรยาย เพื่อใช้อธิบายผลการวิจัยและหาแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยการแบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน

2.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

ประเด็นที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

#### ประเด็นที่ 1 การหาความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน

ความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถจับใจความสำคัญและสรุปเป็นความหมายได้ว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่องานที่ตนเองทำ โดยเป็นความรู้สึกในทางบวก ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากเนื้อหา เช่น การที่บุคคลได้ทำงานที่ตนเองรักและพึงพอใจ รวมถึงความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน และความสำเร็จในการทำงาน

“...การได้ทำงานที่ตัวเองชอบและรู้สึกดีกับงานนั้นๆ ....”

“...ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ตนเองทำอยู่ โดยเกิดจากเนื้องานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การได้ทำงานที่ตัวเองชื่นชอบ ตรงกับความรู้ความสามารถ งานมีความน่าสนใจและมีโอกาสก้าวหน้า มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี ....”

“...การได้ทำงานที่ตนเองสนใจ และงานนั้นมีความก้าวหน้าและมีผลตอบแทนที่ดีคุ้มค่ากับงานที่รับผิดชอบ....”

## ประเด็นที่ 2 การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน

การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยจากการวิจัยมีผลการศึกษาดังนี้

### 2.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความจากหนังสือ วารสาร และเว็บไซต์ต่างๆทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวกับการความสุขในการทำงานของพนักงานจำนวน 11 รายการ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factors theory)
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาล์สโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)
3. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ McClelland (Three Needs Theory)
4. หนังสือพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (พิบูล ที่ปะปาล, 2550: 65-66)
5. งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน (Diener, 2003)
6. งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน (Manion, 2003)
7. งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน (Vroom, 1964: 105-159)
8. งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน (Locke, 1976)
9. วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา

อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน” (สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553)

10. วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะ  
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” (กาญจณี พันธุ์ไพโรจน์, 2555)

11. สารนิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” (เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ, 2553)

จากการรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูมิข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาปัจจัย  
ต่างๆ และแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยมีการสรุปเนื้อหา  
สาระสำคัญไว้ดังนี้



ตารางที่ 1 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ	ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์	ทฤษฎีสองปัจจัย
1. ความต้องการด้านร่างกาย	1. ความต้องการประสบความสำเร็จ	1. ปัจจัยจูงใจ
2. ความต้องการความมั่นคง	2. ความต้องการในอำนาจ	ความสำเร็จของงาน
3. ความต้องการทางสังคม	3. ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น	การได้รับการยอมรับ
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ		ความก้าวหน้าในงาน
5. ความต้องการประสบความสำเร็จ		ลักษณะงาน
		โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต
		ความรับผิดชอบ
		2. ปัจจัยสุขอนามัย
		การบังคับบัญชา
		นโยบายและการบริหาร
		สภาพการทำงาน
		ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
		ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
		ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
		ตำแหน่งในบริษัท
		ความมั่นคงในงาน
		เงินเดือน
		ชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 2 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของงานวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

Diener (2000)	Manion (2003)	Locke (1976)
1. ความพึงพอใจในชีวิต	1. การติดต่อสัมพันธ์	1.งาน
2. ความพึงพอใจในงาน	2. ความรักในงาน	2. ค่าตอบแทน
3. อารมณ์ทางบวก	3. ความสำเร็จในงาน	3. ความก้าวหน้าในงาน
4. อารมณ์ทางลบ	4. การเป็นที่ยอมรับ	4. การได้รับการยอมรับนับถือ
		5. ลักษณะการทำงาน
Vroom (1964)	พิบูล (2550)	6. ตัวบุคคล
1. การนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชา	1. งานที่ทำทาสติปัญญา	7. ผู้บังคับบัญชา
2. กลุ่มผู้ร่วมงาน	2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	8. องค์กรและการจัดการ
3. ลักษณะงาน	3.เพื่อนร่วมงานที่ดี	
4. ค่าจ้าง	4. การให้รางวัลผลตอบแทน	
5.โอกาสก้าวหน้า		
6. ชั่วโมงการทำงาน		
สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553)	กาญจณี พันธุ์ไพโรจน์ (2555)	เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553)
1. สภาพแวดล้อมในงาน	1. งาน	1. ความมั่นคงในงาน
2. คุณลักษณะของงาน	2. ผู้บริหาร	2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	3. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน	3. ค่าจ้างและรายได้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4. คุณภาพชีวิตในการทำงาน	4. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
	5. ค่านิยมร่วมองค์กร	5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
	6. ความยึดมั่นผูกพัน	6. ลักษณะทางสังคมระหว่างเพื่อนร่วมงาน
		7. สภาพแวดล้อมการทำงาน
		8. สิ่งตอบแทนและสวัสดิการ

## 2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มพนักงานตำแหน่งชั้นต้นและชั้นกลางจำนวน 3 คน กลุ่มพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนจำนวน 3 คน และพนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไปจำนวน 2 คน เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยสามารถสรุปออกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานได้ 4 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความมั่นคงในงาน
2. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสำคัญของงาน, ความหลากหลายของ, ความมีอิสระในการทำงาน
3. ปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่บุคลากรคาดหวังจากการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ, ความสำเร็จในงาน, โอกาสก้าวหน้า
4. ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกัน, ความอบอุ่นเอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ได้แก่ การได้รับการยอมรับ, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อน

“...ส่วนตัวคิดว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานเองเลย เช่น ลักษณะงานที่ทำ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ ขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น และปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่เกิดและเกี่ยวกับการทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย โครงสร้างองค์กร และบรรยากาศในการทำงาน...”

### ประเด็นที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

จากการวิจัยที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ออกเป็นปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ดังนี้



## 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร องค์กรควรสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ กิจกรรมกลุ่มสร้างความรักความสามัคคี ให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ควรส่งเสริมและเพิ่มระดับความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สูงมากขึ้น จะส่งผลทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน ก็พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและใจในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพดี พร้อมทั้งการสร้างและส่งเสริมความรักและภักดีในองค์กรให้แก่พนักงานด้วย ก็จะยิ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและทุ่มเทให้องค์กร เมื่อนั้นองค์กรก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และประสบความสำเร็จได้นั่นเอง

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรมีการบำรุงรักษาอาคารสำนักงานให้มีความสะอาดและน่าอยู่ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้มีจำนวนเพียงพอและสะดวกในการนำมาใช้ นอกจากนี้ก็ควรมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างสะดวกและคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 2. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน

คุณลักษณะของงาน องค์กรควรพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดเริ่มในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การสร้างความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น เป้าหมายของการทำงาน และผลตอบแทนแก่พนักงานหากสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

## 3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3.1 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา หรือการเปิดโอกาสให้เข้าศึกษาต่อ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และมีโอกาสได้แสดงความรู้และพัฒนางานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรอย่างยุติธรรมเพียงพอ

3.2 ด้านค่าตอบแทน ควรเพิ่มระดับความพึงพอใจด้านผลตอบแทน โดยพัฒนาระบบค่าตอบแทน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และผลงานความรับผิดชอบของ

พนักงาน ทั้งนี้องค์กรควรมีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยควรมีความสอดคล้องกับอัตราค่าครองชีพในปัจจุบันด้วย

3.3 ด้านสวัสดิการ ควรปรับปรุงขั้นตอนการขอรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น สะดวกและไม่ยุ่งยากในการติดต่อ พร้อมทั้งควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด

“... ในตำแหน่งงานที่ทำอยู่นี้ มีโอกาสให้เราได้แสดงความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้เราได้แสดงความคิดเห็นที่จะพัฒนางานที่ทำอยู่ได้อย่างเต็มที่ เช่น การเสนอนวัตกรรมให้การเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงาน หรือลดขั้นตอนในการทำงานให้น้อยลงแต่ยังคงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ ที่เปิดโอกาสให้เราได้เสนออยู่ทุกๆปี นอกจากนี้ยังมีโอกาสให้ได้เข้าฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆอยู่เรื่อยๆ เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ ทำให้เราคิดว่ามีโอกาสดำเนินงานก่อนข้างเยอะอยู่...”

“... ถ้าสำหรับเราทำงานในตำแหน่งงานพนักงานขั้นต้นและขั้นกลางอยู่ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานก็มีอยู่พอสมควร แต่เนื่องด้วยจะมีพนักงานในตำแหน่งนี้ค่อนข้างเยอะ จึงคิดว่าทำให้มีการแข่งขันที่สูงกว่า โอกาสก้าวหน้าอาจจะน้อยกว่าพนักงานในตำแหน่งงานที่สูงกว่านี้...”

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเองและให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน โดยไม่ต้องกังวลหรือเกิดความกลัว ว่าความคิดเห็นของตนเองจะขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน การประเมินผลงานของตนเอง ในทางกลับกันก็ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในการทำงานให้เกิดน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานพัฒนาตนเองอยู่

เสมอ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น  
ด้วย

“...เจ้านายมีความเป็นกันเองดีกับเรา...”

“...หัวหน้าคอยให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือเวลาเรามีปัญหาเสมอๆ  
ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่มีต้องมีความกังวล...”

“...เขายอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องเสมอ โดยไม่ถือว่าตัวเองเป็นเจ้านาย...”



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาฝ่ายวิเทศน์พาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับมุมมอง แนวคิด รวมถึงแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและมุมมองของพนักงานฝ่ายวิเทศน์พาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศน์พาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศน์พาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้จากการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น งานวิจัย สารนิพนธ์ บทความ เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับแนวทางพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นที่ 1 ความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน
- ประเด็นที่ 2 การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน
- ประเด็นที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

## ประเด็นที่ 1 การหาความหมายของความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมายคำว่า “ความสุขในการทำงาน” หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่องานที่ตนเองทำ โดยเป็นความรู้สึกในทางบวก ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากเนื้องาน เช่น การที่บุคคลได้ทำงานที่ตนเองรักและพึงพอใจ รวมถึงความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน และความสำเร็จในการทำงาน

ดังนั้นจากการวิจัยครั้งนี้ จะสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน ในมุมมองของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จะหมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของพนักงานที่เกิดจากเนื้องานและปัจจัยด้านอื่นๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน

## ประเด็นที่ 2 การหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน

จากการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิเกี่ยวข้องกับการหาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความมั่นคงในงาน
2. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน หมายถึง ความพึงพอใจกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสำคัญของงาน, ความหลากหลายของ, ความมีอิสระในการทำงาน
3. ปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่บุคลากรคาดหวังจากการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสำเร็จในงาน, โอกาสก้าวหน้าใน
4. ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกัน ความอบอุ่นเอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ได้แก่ การได้รับการยอมรับ, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อน

### ประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

ผลจากการวิจัยที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ออกเป็นปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ดังนี้

#### 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร องค์กรควรสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ กิจกรรมกลุ่มสร้างความรักความสามัคคี ให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ควรส่งเสริมและเพิ่มระดับความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สูงมากขึ้น จะส่งผลทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน ก็พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและใจในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพดี พร้อมทั้งการสร้างและส่งเสริมความรักและภักดีในองค์กรให้แก่พนักงานด้วย ก็จะยิ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและทุ่มเทให้องค์กร เมื่อนั้นองค์กรก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และประสบความสำเร็จได้นั่นเอง

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรมีการบำรุงรักษาอาคารสำนักงานให้มีความสะอาดและน่าอยู่ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้มีจำนวนเพียงพอและสะดวกในการนำมาใช้ นอกจากนี้ก็ควรมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างสะดวกและคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 2. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน

คุณลักษณะของงาน องค์กรควรพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดเริ่มในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การสร้างความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น เป้าหมายของการทำงาน และผลตอบแทนแก่พนักงานหากสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

#### 3. ปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3.1 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา หรือการเปิดโอกาสให้เข้าศึกษาต่อ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานอย่าง

สม่ำเสมอ และมีโอกาสได้แสดงความรู้และพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรอย่างยุติธรรมเพียงพอ

3.2 ด้านค่าตอบแทน ควรเพิ่มระดับความพึงพอใจด้านผลตอบแทน โดยพัฒนาระบบค่าตอบแทน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และผลงานความรับผิดชอบของพนักงาน ทั้งนี้องค์กรควรมีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยควรมีความสอดคล้องกับอัตราค่าครองชีพในปัจจุบันด้วย

3.3 ด้านสวัสดิการ ควรปรับปรุงขั้นตอนการขอรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น สะดวกและไม่ยุ่งยากในการติดต่อ พร้อมทั้งควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเองและให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน โดยไม่ต้องกังวลหรือเกิดความกลัว ว่าความคิดเห็นของตนเองจะขัดแย้งกับความคิดเห็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน การประเมินผลงานของตนเอง ในทางกลับกันก็ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในการทำงานให้เกิดน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย

#### อภิปรายผลแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน

จากการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เพื่อสอบถามความคิดเห็น เพื่อวัดผลการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยสามารถนำอภิปรายผลแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



## 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร องค์กรควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้ชัดเจน เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับ เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553) จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความเห็นว่าบรรยากาศขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ประเด็น องค์กรมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ประเด็นในองค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ขององค์กร เอื้อต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเอื้อต่อการทำงานน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเป็นการดีที่องค์กรควรมีโครงสร้างองค์กรที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้ชัดเจนและมีสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานด้านต่างๆให้สูงมากขึ้น พร้อมทั้งการสร้างความรักและภักดีในองค์กรด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความรักในองค์กร พนักงานก็พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพดี เมื่อนั้นองค์กรก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และประสบความสำเร็จได้นั่นเอง

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรมีการบำรุงรักษาอาคารสำนักงานให้มีความสะอาดและน่าอยู่ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้มีจำนวนเพียงพอและสะดวกในการนำมาใช้ และปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างสะดวกและคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน คือ การมีอุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่ตอบสนองต่อความต้องการในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว สถานที่ทำงานมีความสวยงามและสะอาด จะช่วยผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานของพนักงานได้ ทำให้มีความสุขในการทำงานมากขึ้น

## 2. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน

ด้านคุณลักษณะของงาน องค์กรควรพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และควรมีการสร้างท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น มีการตั้งเป้าหมายของการทำงานและผลตอบแทนให้แก่พนักงานหากสามารถบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานขึ้นเรื่อยๆอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553) พบว่า ในภาพรวมพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

ประเด็นงานที่ท่านทำอยู่ตรงกับความรู้และความสามารถของตนเอง พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1991: 175) และงานวิจัยของ พิบูล ทีปะปาด (2550:65-66) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานหรือช่วยยกระดับความความสุขในการทำงานของบุคคลได้

### 3. ปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3.1 ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และโอกาสได้แสดงความรู้และพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรอย่างยุติธรรม เช่นเดียวกับ เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553) จากการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเข้าศึกษาอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์ รองลงมา คือ มีโอกาสพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่และโอกาสก้าวหน้า ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1991: 175) คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แต่จะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจได้ ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้

3.2 ด้านค่าตอบแทน ควรเพิ่มระดับความพึงพอใจด้านผลตอบแทน โดยพัฒนาระบบค่าตอบแทน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และผลงานความรับผิดชอบของพนักงาน และควรมีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยควรมีความสอดคล้องกับอัตราค่าครองชีพในปัจจุบันด้วย โดยสอดคล้องกับแนวคิดของวูม (Vroom, 1964: 105-159) และ ล็อก (Locke, 1976) ที่กล่าวไว้ว่า การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบและยุติธรรมและเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลที่มีงานประเภทเดียวกัน และมีคุณสมบัติเหมือนกัน จะมีผลต่อความสุขในการทำงาน เนื่องจากค่าตอบแทนจะสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพได้แล้วนั้น ยังเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของการได้รับการยอมรับและความสำเร็จในงานอีกด้วย

3.3 ด้านสวัสดิการ ควรปรับปรุงขั้นตอนการขอรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น สะดวกและไม่ยุ่งยากในการติดต่อ พร้อมทั้งควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ (2553) และสิริทนต์ แซ่มั่ว (2553) พนักงานพอใจในสวัสดิการที่มีสิทธิประโยชน์ต่างๆ

เหมาะสมกับหน้าที่และงานที่ปฏิบัติ และขั้นตอนการขอรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่สะดวกและไม่ยุ่งยาก

#### 4. ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.1 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเอง ให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และควรเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ในทางกลับกันก็ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในการทำงานให้เกิดน้อยที่สุด ควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างยุติธรรม

4.2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg, 1991: 175) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยค่าจูน ที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แต่จะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของไดเนอร์ (Diener, 2003) แมเนี่ยน (Manion, 2003) และล๊อค (Locke, 1976) ที่กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ของบุคลากรในการทำงาน โดยการที่บุคคลร่วมกันทำงานเกิดสังคมนการทำงานขึ้น ทำให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร และก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะมีผลช่วยสร้างความสุขในการทำงานได้

ซึ่งแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานในปัจจุบันทั้งหมดนี้ องค์กรควรพัฒนาและปรับปรุงระดับความสุขในการทำงานด้านต่างๆ ให้สูงมากขึ้น จะยิ่งช่วยส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขใจมากยิ่งขึ้นและพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและใจในการทำงาน เพื่อให้งานองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

#### ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

ด้านการบริหาร โดยผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงานที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเชิงนโยบาย และให้การสนับสนุนการจัดแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน เพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และที่สำคัญเพื่อความสำเร็จขององค์กร

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้การสัมภาษณ์ เช่น แบบสอบถาม รวมทั้งควรมีการเพิ่มระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อความสุขในการทำงานเช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

2.3 สามารถนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานขององค์กรอื่นๆ ได้

## บรรณานุกรม

- กาญจณี พันธุ์ไพโรจน์. 2555. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์.  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฉบับพิเศษ  
จงจิต เลิศวิบูลย์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลัง  
อำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ สาขาการบริหารพยาบาล  
ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.  
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. หน้า 265-269  
เทอดศักดิ์ ฤทธิโชติ. 2553. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิเทศน์พาณิชย์ ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระ คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชา  
รัฐศาสตร์และรัฐศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
นภัชชล รอดเที่ยง. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์  
อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล สาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาเอก  
อนามัยครอบครัว.  
ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงาน ความสามารถในการ  
เผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานการพยาบาล  
ผ่าตัด กรณีศึกษา: โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ.  
พิบูล ทีปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.  
รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์กร แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรม.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.  
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม  
และไอทีเก็ซ. หน้า 436

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. 2553. ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนวัชร กาทอง .2552. การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนใน การประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สืบค้นจาก <http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/> ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557
- Diener E. 2000. Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*. 55 (1): 34-43.
- Gavin, J.H and Mason, R.O. 2004. The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organization Dynamics*. 33 (September): 379-392.
- Herzberg, Frederick. 1991. A Harvard Business Review Paperback: Motivation. Massachusetts: Harvard Business School. 175
- Locke, Edwin A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. 176.
- Maslow, Abraham H. 1954. Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers.
- Manion, J. 2003. Joy at Work: As Experienced, As Expressed. Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems. University of Michigan.
- Stone, R.J. (2005). Human resource management (5th ed). Milton, Qld.: Wiley
- Vroom, Victor H. 1964. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Weiten, W., Lloyd, M.A. (2003). Psychology applied to modern life: adjustment in the 21st century (7th ed). Belmont, California: Wadsworth Thomson Learning Inc.







## ภาคผนวก ก

**แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด  
(มหาชน)**

1. ความหมายของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ในมุมมองของท่านเป็นเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ท่านในฐานะพนักงาน มีความสุขในการทำงาน เพราะเหตุใด
3. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความสุขในการ  
ทำงาน อย่างไรบ้าง



### ภาคผนวก ข

#### แบบคำถามสนทนากลุ่มพนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1. ความหมายของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ในมุมมองของท่านเป็นเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ท่านในฐานะพนักงาน มีความสุขในการทำงาน เพราะเหตุใด
3. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงาน อย่างไรบ้าง

