

## ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

### THE CASUAL MODEL OF WORK HAPPINESS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

วรรณภา ลือกิตินันท์

Wannapa Luekitinan

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Management and Tourism, Burapha University

#### บทคัดย่อ

ด้วยความสุขในการทำงานเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้าง ความยั่งยืนในการดำเนินงานให้กับองค์กร รวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็นการช่วยธำรงรักษาพนักงาน การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อันเป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะในเชิงประจักษ์ รวมถึงเป็นการยืนยัน ความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานขององค์กรที่เป็นภาคีเครือข่ายขององค์กรสุขภาวะ และเป็น องค์กรต้นแบบด้านองค์กรสุขภาวะ จำนวน 400 ชุด ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม และใช้การวิเคราะห์สมการ เชิงโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน รวมถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำสำคัญ:** ตัวแบบความสัมพันธ์ ความสุขในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร

#### Abstract

According to work happiness is beneficial to the organization in performance improvement and organization sustainability, including an organizational commitment that associated with employee retention, this research aimed to determine the casual model of employee work happiness and organizational commitment in eastern industrial estate as well as investigate the casual model consistency with empirical data. The author collected data from 400 employees of the enterprises that were happy workplace role model in eastern happy workplace network and employed cluster random sampling to select a sample and used the structural equation analysis

Corresponding Author

E-mail: wannapa.w236@yahoo.com

(SEM) to analyze the data. The study indicated the perception of happy workplace development was significant directly affect to quality of work life, including quality of work life has significant directly affect to organizational commitment and work happiness. When regarding in casual model consistency, the causal model consistent with the empirical data.

**Keywords:** Causal model, Work happiness, Quality of work life, Organizational commitment

## บทนำ

ผลจากการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-7 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา สะท้อนให้เห็นว่าเศรษฐกิจพัฒนา แต่สังคมทรพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืนทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาและกระบวนการวางแผนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในฉบับที่ 9 และต่อเนื่องมาถึงแผนฉบับที่ 12 ได้เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันให้ประเทศสามารถพัฒนาและปรับตัวอย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของสังคมโลก และเน้นการสร้างสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยประชาชนมีสุขภาพดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจตั้งแต่แรกเกิด รวมถึงการดำเนินงานชีวิตในทุกมิติ (Office of National Economic and Social Development Board, 2010)

แต่เนื่องด้วยชีวิตของแต่ละบุคคลที่อยู่ในวัยแรงงานใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงานเป็นส่วนมาก ความสุขที่เกิดจากการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคคลเกิดความจรรโลงใจและพึงพอใจในชีวิต ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานของพนักงานนั้นก็ไม่ได้หมายถึงรายได้แต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน และครอบคลุมไปถึงจริยธรรมในการทำงาน สภาพการทำงาน บทบาทและความสำคัญของพนักงานในที่ทำงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานด้วย (Kittisuksathit et al., 2013: 10)

ทั้งนี้หากต้องการให้พนักงานเกิดความสุขในที่ทำงาน มิติหนึ่งที่องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงคือ การพัฒนา

คุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้บริหาร ดังที่แฮคแมนและซัทเทิล (Hackman & Suttle, 1977: 123) ระบุว่า การที่พนักงานลาออกจากองค์กรมีสาเหตุมาจากการที่องค์กรไม่ได้เอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดียังมีผลต่อความเจริญด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และผลผลิตต่างๆ ขององค์กรในเชิงปริมาณ และคุณภาพที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานแล้ว ผลลัพธ์ที่ตามมาอีกอย่างหนึ่งคือ พนักงานจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรในท้ายที่สุด เนื่องจากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลจากองค์กรจึงเกิดความรักในงาน รักในองค์กร และรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กร ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Morarit, 2014: 29) รวมถึงการที่พนักงานมีความพร้อมในการทำงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืนเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

สำหรับประเทศไทยนั้นได้มีการร่างปฏิญญากรุงเทพฯ โดยได้กำหนดยุทธวิธีและแนวทางลดปัจจัยความเครียดต่อสุขภาพ โดยมีสาระสำคัญในส่วนของการประกอบการคือ ให้การส่งเสริมสุขภาพเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของการประกอบกิจการที่ดี ภาคเอกชนต้องมีความรับผิดชอบ

ต่อสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน และต้องส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดีให้กับพนักงาน ครอบครัว และชุมชน (Thammakul, 2012: 10) โดยในส่วนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ที่คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนมีความสามัคคี ซึ่งเน้นในด้านการพัฒนาคนทำงานให้มีความสุข รวมถึงยังได้พัฒนาเครื่องมือในการประเมินองค์กรสุขภาวะไว้หลายระดับ เพื่อขยายแนวคิดองค์กรสุขภาวะไปยังองค์กรและสถานประกอบการให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ภาคตะวันออกเป็นแหล่งอุตสาหกรรมที่มีแรงงานจำนวนมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาผู้มีงานทำตามประเภทอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมการผลิตมีจำนวนผู้มีงานทำมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากภาคตะวันออกเป็นที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมและสวนอุตสาหกรรมหลายแห่ง โดยการทำงานภาคอุตสาหกรรมผลิตในลักษณะของโรงงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเผชิญกับภาวะความตึงเครียดและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เข้มงวด เพราะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานควบคู่ไปกับการเพิ่มกำลังผลิตให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละวัน ซึ่งการนำแนวคิดองค์กรสุขภาวะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและต่อองค์กร (Wasantanarut, Dungkota & Tikeawsri, 2013: 15)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันในองค์กร ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรที่เป็นภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก อันเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะในเชิงประจักษ์ รวมถึงเป็นการยืนยันความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎี ซึ่งจะทำให้องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในการพัฒนาองค์กร

ตามแนวคิดนี้ อันเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อยกระดับการพัฒนาและขยายผลแนวคิดนี้ไปยังสถานประกอบการอื่นๆ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อตรวจสอบและพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. การพัฒนาองค์กรสุขภาวะ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 โดยกลุ่มนักวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสนใจต่อวิธีการปฏิบัติขององค์กรต่อพนักงาน ซึ่งในปี ค.ศ. 1965 ไมล์ (Miles, 1965: 59) นักวิเคราะห์องค์กรเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้ให้คำนิยามองค์กรสุขภาวะว่าหมายถึง ความสามารถของระบบต่างๆ ที่ไม่เพียงแต่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถพัฒนาเติบโตไปเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งนักวิชาการของไทยให้คำนิยามไว้ว่า องค์กรสุขภาวะ หมายถึง องค์กรที่มีวัฒนธรรม บรรยากาศ และแนวปฏิบัติที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร ตลอดจนความปลอดภัยและประสิทธิผลขององค์กร (Rotniruttikul, 2011: 230) ทั้งนี้ในการสร้างองค์กรสุขภาวะให้เกิดขึ้นจะต้องดำเนินการ 2 องค์ประกอบคือ การพัฒนาพนักงานให้เป็นคนทำงานที่มีความสุข (Happy People) และการพัฒนาองค์กรให้เป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ (Happy Home) (Wasantanarut, Dungkota & Tikeawsri, 2013: 18)

อย่างไรก็ตามสำนักงานกองทุนส่งเสริมสุขภาพได้นำเสนอเครื่องมือสำหรับแนวทางการวิเคราะห์องค์กรจำนวน 3 เครื่องมือ ได้แก่ การวัดความสุขด้วยตนเอง (Happinometer) การประเมินความคุ้มค่าในโครงการ

องค์กรแห่งความสุข (ROI) และดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Index) โดยในที่นี้ได้นำดัชนีสุขภาวะองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 มิติ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสร้างเสริมสุขภาวะ กระบวนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สุขภาพกายและสุขภาพใจ และผลลัพธ์ (Thammakul, Keawdumkeang & Prasetsin, 2013: 8-19)

## 2. คุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกๆ คนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน โดยพนักงานจะรู้สึกดีต่อตนเอง รู้สึกดีต่องาน และรู้สึกดีต่อองค์กร (Hackman & Suttle, 1977: 123) ซึ่งการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลโดยตรงต่อพนักงานในองค์กรทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (Hackman & Suttle, 1977: 123; Huse & Cummings, 1985: 297; Gordon, 1991: 87) รวมถึงเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของงาน (Gordon, 1991: 87) อุบัติเหตุลดน้อยลง (Hackman & Suttle, 1977: 123) และที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดลง (Hackman & Suttle, 1977: 123; Huse & Cummings, 1985: 297; Gordon, 1991: 87) ขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานยังเป็นการปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (Huse & Cummings, 1985: 297) นอกจากนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเป็นผลดีต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง การขาดแคลนบุคลากร และปัญหาอื่นๆ (Pootachot, 2013: 101)

ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน

มีผู้ให้แนวทางในการศึกษาไว้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมใช้คือ แนวคิดของ Walton (1973: 12-16) ซึ่งระบุว่าคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน บุรณการทางสังคม ธรรมเนียมในองค์กร ดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่นๆ และการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม

## 3. ความสุขในการทำงาน

ความสุขเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเช่นเดียวกัน ทั้งสองเรื่องนี้ไม่สามารถแยกขาดจากชีวิตประจำวันของบุคคลคนหนึ่งได้ โดยความสุขทำให้บุคคลรู้สึกดี ทำให้การทำงานทุกอย่างราบรื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนรอบข้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการสร้างมิตรมากกว่าการสร้างศัตรู อันเป็นอุปสรรคและส่งผลกระทบต่อความสุขในที่ทำงาน และการดำเนินชีวิต ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่บุคคลแสดงออกถึงความสุข บุคคลรอบข้างจะมีความรู้สึกที่ดีไปพร้อมๆ กัน (Promsri, 2011: 12) โดยองค์ประกอบของความสุขหรือความผาสุก (Well-being) ของคนนั้นสามารถพิจารณาได้จากความสุขทางกาย ความสุขทางใจ ความสุขทางสังคมและความผาสุกทางจิตวิญญาณ (Sukhanakin, 2006: 144; Wattanaworasakul, 2008: 78)

## 4. ความผูกพันต่อองค์กร

โดยทั่วไปแล้วคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาษาอังกฤษที่มักนิยมนกล่าวถึงมีอยู่ 2 คำ ได้แก่ Employee Commitment และ Employee Engagement ซึ่งเมื่อแปลเป็นภาษาไทย นักวิชาการบางท่านก็ให้ความหมายไว้เหมือนกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง แต่จริงๆ แล้วทั้ง 2 คำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันแตกต่างกันน้อยๆ โดยคำว่า Employee Engagement หมายถึง ความผูกพันในงาน มีความมุ่งมั่นให้พนักงานเกิดความรู้สึกในการทำงาน โดยมีความรู้สึกมุ่งมั่นต่อองค์กรและรักผูกพัน

ในงานที่ทำ (Commitment to an Organization and Engagement in a Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ อัตราการขาดงาน (Absenteeism) โดยหากพนักงานมีความผูกพันในงานสูงอัตราการขาดงานก็จะต่ำ ส่วนคำว่า Employee Commitment หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กร (บางครั้งใช้คำว่า ความมุ่งมั่นของพนักงานเพื่อไม่ให้เกิดความทับซ้อนกัน) มุ่งเน้นไปที่ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนี้มีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ซึ่งหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ (Thepwan, 2011: 121) อย่างไรก็ตาม องค์กรก็มีความต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันทั้งต่อองค์กร และงานที่พนักงานรับผิดชอบ

ในส่วนของแนวคิดความผูกพันในงานของพนักงานนั้น Steers (1991: 136) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะ 3 ประการคือ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมถึง Scholl (2003: 32) ยังกล่าวว่าการวัดความผูกพันในงานของพนักงานยังสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร การทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานานและตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการทำงานเกินหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ในงานของ Strellioff (2003: 3) ยังระบุพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันในงานของพนักงานอย่างเฉพาะเจาะจง ทั้งในด้านของการกระทำ คำพูด และภาวะทางจิตใจไว้ 3 ด้าน ได้แก่ การพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say) การคงอยู่กับองค์กร (Stay) และความภูมิใจในองค์กร (Serve)

## วิธีการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 4 ตัว ได้แก่ การรับรู้การพัฒนา

องค์กรสู่สภาวะ ความสุขในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของสถานประกอบการที่เป็นภาคีเครือข่ายองค์กรสู่สภาวะในนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ภาคตะวันออกจำนวน 4 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบด้านองค์กรสู่สภาวะ รวมจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 1,342 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานของสถานประกอบการที่เป็นภาคีเครือข่ายองค์กรสู่สภาวะในนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ภาคตะวันออกจำนวน 4 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบด้านองค์กรสู่สภาวะ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของทาโรยามาเน่ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 309 คน แต่เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเพิ่มเติมข้อมูลอีก 91 ฉบับ รวมเป็น 400 ชุด และใช้การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) จำแนกสัดส่วนตามบริษัท

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่สภาวะ ความสุขในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันในงาน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามแบบให้เลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การรับรู้การพัฒนาองค์กรสู่สภาวะ เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating) 5 ระดับ (มากที่สุดถึงน้อยที่สุด) จำนวน 29 ข้อ

ตอนที่ 3 ความสุขในการทำงาน เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating) 5 ระดับ (มากที่สุดถึงน้อยที่สุด) จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 4 คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating) 5 ระดับ (มากที่สุดถึงน้อยที่สุด) จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร เป็นข้อความแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating) 5 ระดับ (มากที่สุดถึงน้อยที่สุด) จำนวน 10 ข้อ

และกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละตัวแปร โดยการหาค่าพิสัยเพื่อกำหนดช่วงความกว้างของคะแนนในการแปลผล ซึ่งกำหนดการแปลผลเป็น 5 ช่วง คือ

4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก

2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย

1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมผู้วิจัยประสานงานไปยังฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม และขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์ ทั้งนี้เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า

แบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวน 382 ฉบับ คิดเป็นอัตราส่งแบบสอบถามคืนร้อยละ 80.97

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equal Modeling: SEM) ซึ่งในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างจะวิเคราะห์โมเดลตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### ผลการวิจัย

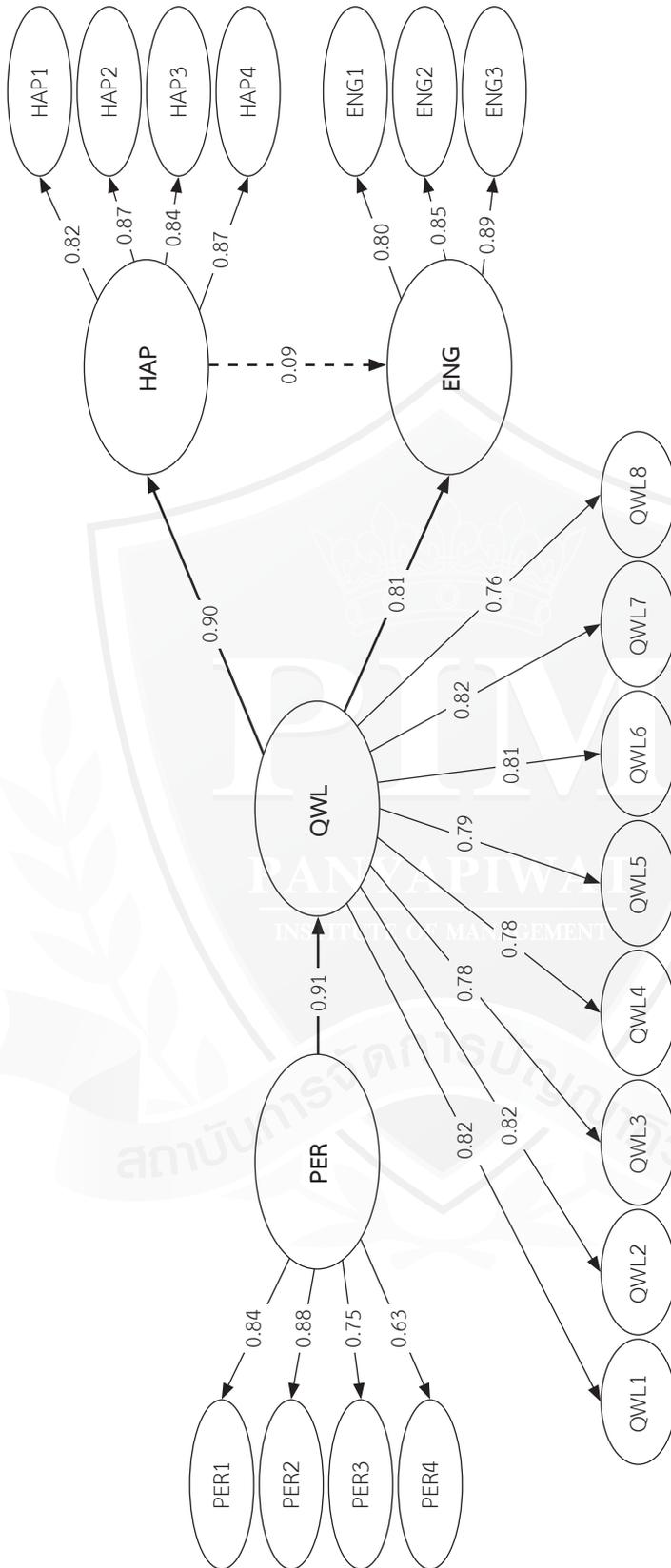
ผลการวิเคราะห์โครงสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร นำเสนอแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานพร้อมนำเสนอค่าสถิติแสดงค่าอิทธิพลและความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลปรากฏดังตารางที่ 1 ถึง 3 และภาพที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานจากสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	คุณภาพชีวิตในการทำงาน			ความสุขในการทำงาน			ความผูกพันต่อองค์กร		
	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t
การรับรู้การพัฒนาองค์กรสู่สถานะ	0.91	0.08	11.07*	-	-	-	-	-	-
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	-	-	-	0.90	0.06	13.12*	0.81	0.12	7.05*
ความสุขในการทำงาน							0.09	0.12	0.85

จากตารางที่ 1 พบว่า เส้นความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การพัฒนาองค์กรสู่สถานะและคุณภาพชีวิตการทำงาน เส้นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขในการทำงาน เส้นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ยกเว้นเส้นความสัมพันธ์ความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 1



$\chi^2 = 593.96$   $\chi^2 / df = 1.92$   $df = 308$   $p\text{-value} = 0.06$   $GFI = 0.90$   $CFI = 0.96$   $RMSEA = 0.05$

ภาพที่ 1 ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรตามภาพที่ 1 พบว่า ค่าสถิติ ไคสแควร์มีค่าเท่ากับ 260.77 มีค่าความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ 0.07 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 137 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.92 และ

ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า พารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.05 แสดงว่าโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสุขในการทำงานและความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรเหตุ ( $R^2$ )	
	การรับรู้การพัฒนาร่องค์กรสุขภาวะ	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.841*	-
ความสุขในการทำงาน	-	0.826*
ความผูกพันต่อองค์กร	-	0.807*

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิภาพการพหุคูณของตัวแบบความสัมพันธ์ของการรับรู้การพัฒนาร่องค์กร สุขภาวะต่อคุณภาพชีวิตการทำงานเท่ากับ 0.841 หรือเท่ากับร้อยละ 84.10

ประสิทธิภาพการพหุคูณของตัวแบบวัดความ

สัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความสุขในการ ทำงานเท่ากับ 0.826 หรือเท่ากับร้อยละ 82.60

และประสิทธิภาพการพหุคูณของตัวแบบวัดความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความผูกพันต่อ องค์กรเท่ากับ 0.807 หรือเท่ากับร้อยละ 80.70

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นตรงของตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อ องค์กร

ตัวแปร	คุณภาพชีวิตในการทำงาน			ความสุขในการทำงาน			ความผูกพันต่อองค์กร		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE
การรับรู้การพัฒนาร่องค์กรสุขภาวะ	0.91	0.91*	-	0.83	-	0.83	0.81	-	0.81
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	-	-	-	0.90	0.90*	-	0.89	0.81*	0.08
ความสุขในการทำงาน	-	-	-	-	-	-	0.09	0.09	

\* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.91 การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานผ่านตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.83 และการรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.82

ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และพบว่า ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. สรุปผลการศึกษา

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 173 คน (ร้อยละ 52.10) ทำงานในสำนักงานจำนวน 190 คน (ร้อยละ 57.20) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 105 คน (ร้อยละ 31.60) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันในองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความสุขในองค์กร โดยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด แต่ความสุขในการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด

### 2. อภิปรายผล

การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีผลต่อคุณภาพ

ชีวิตในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความสุขในองค์กรโดยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

2.1 การรับรู้การพัฒนาองค์กรสุขภาวะมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานได้เห็นการจัดกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรสุขภาวะขององค์กร รวมทั้งได้เข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นทำให้รู้สึกว่าการให้การยอมรับ ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน โดยสอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านการรับรู้ระบุว่า การรับรู้จะมีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และความรู้สึกนึกคิดของคนตลอดจนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย (Overt Behavior) และพฤติกรรมที่ซ่อนเร้น (Covert Behavior) (Saritwanich, 2009: 68) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ประกอบด้วย ผู้รับรู้ เป้าหมาย และสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจประกอบด้วยเวลา สภาพสังคม สภาพงาน ดังนั้นย่อมเป็นไปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม (Pootachot, 2013: 101)

2.2 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงสวัสดิภาพการทำงาน และความเป็นอยู่ของพนักงาน ตลอดจนสังคม ชุมชนรอบข้างนั้นทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในชีวิต และภูมิใจในการที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานของ Lebkirut (2011: 83) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chaiyasaeng (2011: 125) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รวมถึงยังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานสามารถพยากรณ์ อิทธิพลการทำงานของตัวแปรความผูกพันในองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Tantithanadamrong (2011: 98) ที่ศึกษา เรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพ การทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ด้านการส่งเสริม คุณภาพ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสิทธิของพนักงาน ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และคุณภาพชีวิตมีอิทธิพลกับตัวแปรความยึดมั่นผูกพัน กับองค์กร

2.3 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความสุข ในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเวลาส่วนใหญ่ของพนักงาน ต้องทำกิจวัตรประจำวันในองค์กร ซึ่งการที่พนักงานได้ ทำงานและได้ค่าตอบแทนต่างๆ จากองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน หรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทางด้านจิตใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kitivongprateep (2007: 113) เรื่อง การรับรู้เศรษฐกิจพอเพียงกับคุณภาพ ชีวิตในการทำงานและความสุขในการทำงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุข ในการทำงาน เช่นเดียวกับ Wongsureerat (2011: 122) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความสุขในการทำงานโดยมีความเพลินเป็นตัวแปรกำกับ ความสัมพันธ์: กรณีศึกษาบริษัทวิศวกรรมก่อสร้าง นอกชายฝั่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความสุข ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ในทางบวก รวมถึงในการศึกษาของ Siratirakul, Uppor & Pongcharoen (2011: 79) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสุขในการทำงาน

ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความ สัมพันธ์ในทางบวกกับความสุขในการทำงานอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน มีผลทางตรงกับความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อ องค์กร ดังนั้นในการพัฒนาให้พนักงานมีความสุขในการ ทำงานและคงทำงานอยู่กับองค์กรต้องให้ความสำคัญ กับประเด็นในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นลำดับแรก โดยต้องพิจารณาทั้งในด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการพัฒนาพนักงาน การดำเนินงานขององค์กรที่เสมอภาค เป็นธรรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ปลอดภัย น่าอยู่ และสภาพแวดล้อมทางสังคมในที่ทำงานที่เป็นมิตร ตลอดจนการจัดตารางการทำงานให้สอดคล้องกับการ ดำเนินชีวิตประจำวัน ชีวิตครอบครัวของพนักงานเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งถัดไปอาจศึกษาในเชิงคุณภาพ ร่วมด้วยเพราะบางประเด็นไม่สามารถที่จะนำผลการศึกษา เชิงปริมาณมาอธิบายได้ เช่น ผลการศึกษาที่ระบุว่า ความสุขในการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น หากศึกษา เชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เพิ่มเติมจะทำให้เข้าใจ สาเหตุของความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น หรือหากศึกษาในเชิง ปริมาณอาจศึกษาตัวแปรความผูกพันในงาน เพราะในที่นี่ ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดตัวแปรเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งอาจจะทำให้สามารถ อธิบายผลการศึกษาได้เพิ่มขึ้น

## References

- Chaiyasaeng, S. (2011). *Relationship between Quality of Work Life toward Organizational Commitment of Ratchaphruek College's Personnel*. Bangkok: Ratchaphruek College. [in Thai]
- Gordon, J. R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organization Behavior*. Massachusetts: Simon & Schuster.
- Hackman, R. J. & Suttle, L. J. (1977). *Improving Life at Work: Behavior Science Approach to Organizational Change*. California: Goodyear.
- Huse, E. F. & Cummings, T. G. (1985). *Organization Development and Change*. Minnesota: West Publishing.
- Kitivongprateep, G. (2007). *Perception of Sufficiency Economy, Quality of Work Life and Work Happiness Employees: A Case Study of Employees in the Provincial Electricity Authority*. Master's thesis, Industrial and Organizational Psychology, Graduated School, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]
- Kittisuksathit, S., Jamchan, C., Tangchontip, C. & Holomyong, C. (2013). *Quality of Work Life, Work and Happiness*. Nakorn Pathom: Institute for Population and Social Research. [in Thai]
- Lebkirut, C. (2011). *Quality of Work Life Affecting Organizational Engagement of Supporting Employees at National Institute of Development Administration*. Bangkok: National Institute of Development Administration. [in Thai]
- Miles, M. B. (1965). Education and Innovation: The organization in context. In M. Abbott and J. Love (Eds.). *Changing Perspectives in educational administration*. (pp. 54-72). Auburn: Auburn University.
- Morarit, S. (2014). Quality of Work Life and Organizational Commitment of Health Personnel in the Regional Health Promoting Center 10 Chiang Mai. *Lanna Public Health Journal*, 10(1), 34-52. [in Thai]
- Office of National Economic and Social Development Board. (2010). *Direction of the 11th National Economic and Social Development Plan (Community Version)*. Bangkok: Office of National Economic and Social Development Board. [in Thai]
- Pootachot, N. (2013). *Organizational Behavior*. Bangkok: V. Print (1991). [in Thai]
- Promsri, C. (2011). *The Modern Leadership*. Bangkok: Expernet. [in Thai]
- Rotniruttikul, N. (2011). The Characteristics of Healthy Organization. *Technical Education Journal*, 9(1), 228-234. [in Thai]
- Saritwanich, S. (2009). *Modern Organizational Behavior: Concept and Theory*. Pathumtani: Thammasat University Publishing. [in Thai]
- Scholl, R. W. (2003). *Human Resource Strategies: Commitment and Control Approaches to Workforce Management*. Retrieved April 3, 2003, from [http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Commitment\\_Control.html](http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Commitment_Control.html)

- Siratirakul, L., Uppor, W. & Pongcharoen, C. (2011). Quality of Work Life and Work Happiness among Nursing Instructors in Colleges of Nursing, Praboromarajchanok Institute, Ministry of Public Health. *Journal of Phrapokkiao Nursing College*, 24(1), 10-21. [in Thai]
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper Collins Publishers.
- Strellioff, W. K. (2003). *Engaged Employees*. Retrieved December 12, 2006, from <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>UTH
- Sukhanakin, S. (2006). *Factors Relate to Happiness of People in Ampur Ta-Pla, Uttaradit Province*. Master's Thesis, Local Research and Development, Uttaradit Rajabhat University. [in Thai]
- Tantithanadamrong, P. (2011). *Quality of Work Life and Organizational Commitment of Kasikorn Leasing Company Limited*. Master's Thesis, Business Administration, Graduates School, Maejo University. [in Thai]
- Thammakul, D. (2012). Developing Healthy Organization. *Journal of Health Science Research*, 6(1), 1-10. [in Thai]
- Thammakul, D., Keawdumkeang, K. & Prasetsin, A. (2013). Developing Indicators of Healthy Organization. *Journal of Health Science Research*, 5(2), 8-19. [in Thai]
- Thepwan, P. (2011). *Human Resource Management*. Bangkok: Se-education. [in Thai]
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 12-16.
- Wasantanarut, C., Dungkota, C. & Tikeawsri, N. (2013). *Building Happy Workplace*. Bangkok: Thai Health Promotion Foundation. [in Thai]
- Wattanaworasakul, P. (2008). *Factors predicting the well-being of public and private organization employees in Mueang District, Chiang Mai Province*. Master's Thesis, Industrial and Organizational Psychology, Chiang Mai University. [in Thai]
- Wongsureerat, C. (2011). *The Relationships between Quality of Working Life, Happiness at Work, and Flow State as Moderator: Case Study in an Engineering, Procurement, Installation and Commissioning (EPIC) Company in Oil and Gas Business Industrial, Bangkok Office*. Master's Thesis, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Liberal Arts, Thammasat University. [in Thai]



**Name and Surname:** Wannapa Luekitinan

**Highest Education:** Ph.D. (Technopreneurship and Innovation Management), Chulalongkorn University

**University or Agency:** Burapha University

**Field of Expertise:** Human Resource Planning, Staffing

**Address:** 169, Long-Had Rd., Seansuk, Mueang, Chonburi 20000