กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

Work Happiness Management Strategy in Organization: Casual and Effect

ถิตรัตน์ พิมพาภรณ์ (Thittarat Pimpaporn)*
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalog)**

บทคัดย่อ

ความสุขในการทำงานเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากเมื่อพนักงานที่มีความสุขในการทำงานสามารถส่งผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและองค์การ ด้วยเหตุนี้ การจัดการความสุขในการทำงานจึงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่สำคัญในองค์การยุคปัจจุบัน บทความนี้เป็นการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย เพื่อเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน อีกทั้งปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม พร้อมทั้งศึกษาผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในองค์การ และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

* นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
(Ph.D. students in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University)
email: thittarat.p@ku.th
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
(Assistant Professor, Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

Abstract

Work happiness is important issue for human resource management in organization, since the happy employee had good effect to employee and organization. Therefore, happiness management is a key management strategy in the present. This article studies by reviewing from various literature such as textbook, academic article, research article in order to present the components of work happiness management strategies included; Employee Value Proposition, Building Work Life Balance, and Diversity Management in Working. Also, the cause factors that effect to work happiness management strategies were; the Organic Organizational Structure, Involvement Organizational Culture, and Ethic Transformational Leadership. In addition, the effect of work happiness management strategies on the human resource management effectiveness and business performance. This article to be useful for applying this concept in organizations and to be useful for empirical study in the future.

Keywords: Work Happiness Management Strategy, Casual and Effect

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกให้ความสำคัญกับความสุขของประชากรมากขึ้น พิจารณาได้จากอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา รวมถึงการกำหนดนโยบายและวาระทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสุขของประชากรในหลายประเทศ (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013) เนื่องจากพบว่าความสุขมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรและเป็นเป้าหมายที่มีมูลค่าสูงที่สุดในสังคม (Diener, 2000) สำหรับความสุขในการทำงาน (Work Happiness) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ใช้วัดความสุขของชีวิตมนุษย์ (Diener, 2000) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานโดยที่บุคคลนั้นมีความรู้สึกรื่นรมย์ในงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน โดยเป็นความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเป็นฐานจากความรู้สึกพอใจ และเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งมาจากสาเหตุที่ต่างกันของลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Warr, 2007) และเป็นภาวะในการทำงานที่ส่งผลต่อผลงานที่มีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายทั้งในระดับพนักงานและองค์การ (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555) นักวิชาการหลายท่านเชื่อว่าหากองค์การสามารถสร้างความสุขในระยะยาวให้เกิดขึ้นในที่ทำงานจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น (Wesarat, Sharif & Majid, 2015) รวมทั้งผู้บริหารยุคใหม่ได้ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานของพนักงานโดยการส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งความสุข (De Simone, 2014; Fisher, 2010; อธิคุณ สินธนาปัญญา และคณะ, 2557) ประกอบกับปัจจุบันองค์การได้รับแรงกระตุ้นในการให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นเช่นเดียวกับการดูแลลูกค้าโดยกำหนดเป็นพันธกิจองค์การเพื่อดึงดูดให้คนต้องการเข้ามาทำงานและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์การ (Figurska & Matuska, 2013) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ส่งผลต่อวิธีการออกแบบและบริหารงานขององค์การในปัจจุบัน นั่นคือ แนวคิดการจัดการความสุข (Happiness Management)

การจัดการความสุข เป็นลักษณะการจัดการที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแค่เพียงความสำเร็จในด้านผลกำไรสูงสุดขององค์การ แต่ยังคำนึงถึงความสุขอย่างสูงสุดของบุคลากร มีพื้นฐานทางจิตวิทยาด้วยการสร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงาน ให้บุคลากรทำงานที่ท้าทายและน่าพอใจเพื่อสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ ตระหนักถึงการมีคุณค่าในงาน มีอิสระในการทำงาน มีความสนุกในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกลไกในการยกระดับการจัดการความสุขในองค์การ โดยเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องที่ทำให้พนักงานได้รู้สึกถึงประสบการณ์ในอารมณ์ทางบวก (Guojuan, Shuling & Junli, 2010) ประกอบกับแนวคิดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เนื่องจากเป็นแผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายเพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Schermerhorn, 2002; พสุ เดชะรินทร์, 2546.; ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544) โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy) เป็นการบูรณาการการบริหารนโยบายที่เกี่ยวกับบุคลากรผ่านการวางแผนและการดำเนินการเพื่อใช้ในการบริหารงานประจำวัน โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์การ และมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์การ แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการจัดการองค์การ โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนจากกรณีศึกษาในหลายหน่วยงาน เช่น lululemon, Zappos, The Body Shop แสดงให้เห็นว่าองค์การได้รับประโยชน์จากการนำกลยุทธ์ความสุขมาใช้ในองค์การ (Moss, 2016) ทั้งนี้ แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support) เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ขององค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์การต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า ยังมีการศึกษาที่ไม่มากนัก (Wesarat et al., 2015) ผลการศึกษายังมีความทับซ้อนกัน (Fisher, 2010) และการศึกษาที่ผ่านมาผู้ศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อระดับของหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จึงทำให้ตัวแปรที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ต่างกันมาใช้ในการวิเคราะห์กรอบการวิจัยเดียวกัน อาจเกิดความผิดพลาดในการสรุปผลได้ อีกทั้งการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานขององค์การ พบว่า ยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การ แนวทางการจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์ในระดับองค์การที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสุขในการทำงานต่อพนักงาน อีกทั้งยังไม่พบประเด็นการสร้างความสุขในการทำงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์จึงมีความน่าสนใจในทำการศึกษาต่อไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงต้องการนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งทำการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy)

คำจำกัดความของความสุขของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันออกไป ไม่มีความหมายที่ครบถ้วนและเป็นสากล การให้ความหมายของความสุขจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ศึกษาได้กำหนด (Saisoonthorn et al., 2014) อย่างไรก็ตาม ความหมายแบบองค์รวมของความสุขบนฐานของปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และด้านสุขภาพล้วนมีแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ความสุขประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติทางจิตใจ กายภาพ และสังคม (Diener & Seligman, 2004; Sen, 1993) หากพิจารณาความสุขในการทำงานตามมิติของความสุข สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ 1) มิติทางจิตใจ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและความมุ่งมั่นในความพยายามของตนเอง 2) มิติทางกายภาพ เกี่ยวข้องกับสาเหตุของโรคหรือการบาดเจ็บ ความเครียดจากการทำงาน ผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการทำงาน เช่น การบริการทางสุขภาพ และ 3) มิติทางสังคม เกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุนทางสังคม ความสัมพันธ์ ความร่วมมือและการประสานงาน เป็นต้น (Grant, Christianson & Price, 2007)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ครอบคลุมตามมิติความสุข ไว้หมายถึง วิธีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขต่อบุคลากรในองค์การ ทั้งทางจิตใจ กายภาพ และสังคม (Diener & Seligman, 2004; Grant, Christianson & Price, 2007: Guojuan, Shuling & Junli, 2010) ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Employee Value Proposition)

Minchington (2006) ให้นิยามการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน หมายถึง ชุดของข้อเสนอที่องค์การจัดไว้เพื่อตอบแทนตามทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานที่มอบให้กับองค์การ สอดคล้องกับ Goswami (2015) ที่อธิบายว่า การสร้างคุณค่าต่อพนักงานเป็นรูปแบบที่องค์การมอบให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำให้ต่อองค์การ โดยแนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อการจัดการคนเก่ง (Talent Management) การรักษาการคงอยู่ของพนักงาน (Employee retention) และแบรนด์นายจ้าง (Employer branding) ได้รับความสนใจมากขึ้นจากองค์การ

การนำเสนอคุณค่าที่ดีต่อพนักงาน เป็นการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ โดยถือเป็นข้อเสนอที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลายตามระดับและหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งอยู่ในลักษณะรายการการจ้างงานที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific Employment Package) ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยข้อเสนอดังกล่าวไม่ใช่เป็นเรื่องของเงินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ตามแต่ละประเภทของกลุ่มเป้าหมายด้วย (Barrow & Mosley, 2005) การนำเสนอคุณค่าต่อ

พนักงานมีทั้งลักษณะที่จับต้องได้ (Tangible Benefit) เช่น เงินเดือน โบนัส การฝึกอบรม การลาพักร้อน เป็นต้น และคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefit) เช่น ความภาคภูมิใจในการทำงาน ความรู้สึกถึงความสำเร็จในงาน ความท้ายทายของงาน การมีส่วนร่วมในงาน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการชื่นชมจากนายจ้าง เป็นต้น (Safiullah, 2014) ซึ่งองค์ประกอบของการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่ได้รับตามผลการทำงาน 2) ผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น การประกันสุขภาพ การเกษียณอายุ การหยุดงาน การยกย่องชมเชย เป็นต้น 3) การพึงพอใจในภาระงานที่ได้รับ 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 5) มีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Browne, 2012)

การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการได้มาซึ่งคนเก่งและเป็นส่วนประกอบสำคัญที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโดยแลกเปลี่ยนกับผลความสำเร็จของงานที่องค์การคาดหวังจากพนักงาน (Towers Watson, 2557) ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานถือเป็นกลยุทธ์ที่ยกระดับความสุขในมิติทางจิตใจต่อพนักงาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและความมุ่งมั่นในงาน (Wrzesniewski et al., 2003) อีกทั้งการได้รับการยอมรับจากสังคม เช่น การได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์การ นับเป็นการยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานด้วยเช่นกัน

2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (Building Work Life Balance)

ความสมดุลในชีวิตและงาน เป็นแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกล่าวถึงครั้งแรกในปี ค.ศ. 1986 (Lockwood, 2003) ซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลต่อโครงสร้างของครอบครัวและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวที่เปลี่ยนไป ก่อให้เกิดความทับซ้อนในหน้าที่ และส่งผลต่อการขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัวได้ในที่สุด (วฤษสพร ณัฐรุจิโรจน์, 2560) ปัจจุบันนโยบายการสร้างความสมดุลในงานและชีวิตถูกนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การอย่างแพร่หลาย (Hyman and Summers, 2004) ได้รับความสนใจและเติบโตอย่างรวดเร็วในแวดวงวิชาการด้วยเช่นกัน (Guest, 2002)

ความสมดุลในชีวิตและงานประกอบด้วยคำสำคัญ 3 คำ ได้แก่ งาน ชีวิต และความสมดุล โดยแต่ละคำมีความหมายดังนี้คือ “งาน” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนชั่วโมงทำงานตามการจ้างงาน และงานอื่นเพิ่มเติมจากชั่วโมงงานปกติ และเวลาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เวลาการเดินทาง เป็นต้น “ชีวิต” หมายถึง การใช้เวลากับครอบครัว รวมทั้งเวลาว่างสำหรับการพักผ่อน และ “สมดุล” ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์และบุคคล (Hyman and Summers, 2004) โดยความสมดุลในชีวิตและงานเป็นการกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมกับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง ซึ่งหากมีการบริหารอย่างสมดุลแล้วจะส่งผลต่อสุขภาวะที่ดีในชีวิต เกิดความสำเร็จในงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การและสังคม (ศิรภัสสร วงศ์ทองดี, 2552)

ความสมดุลในชีวิตและงาน เป็นนโยบายและแนวปฏิบัติหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ การศึกษาของ Obiageli, Uzochukwu & Ngozi (2015) พบว่า พนักงานมีความสุขมากขึ้นเมื่อเกิดความสมดุลในชีวิต ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Hacker & Doolen (2003) ที่พบว่า นโยบายการสนับสนุนความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันมีการศึกษาถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสมดุลในชีวิตและงานของ Fu and Shaffer (2001) พบว่า บุคคลที่เกิดความขัดแย้งในงานและครอบครัวอาจมีความเสี่ยงต่อสุขภาพ ความสัมพันธ์ต่อคู่ครองหรือคนในครอบครัว ซึ่งส่งผลให้ความพึงพอใจในชีวิตลดลง โดยความขัดแย้งดังกล่าวสามารถนำไปสู่การขาดงาน การลาออกจากงานที่เพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์การและผลิตภาพในงานที่ลดลง Gray et al. (2004) อธิบายว่า มีการศึกษาจำนวนมากพบว่าชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานมีผลกระทบต่อความสุข เพิ่มความเสี่ยงต่อความเจ็บป่วยทางกายและจิตใจ รวมทั้งมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว ทั้งนี้ การศึกษาของ Atheya & Arora (2014) พบว่า ความสมดุลในชีวิตและงานเป็นแนวทางสำคัญในการลดความขัดแย้งดังกล่าว เช่น การลดความเครียดจากการทำงาน ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่าการสร้างความสมดุลในงานและชีวิต เป็นกลยุทธ์ในการยกระดับความสุขในการทำงานในมิติทางกายภาพต่อพนักงาน

3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (Diversity Management in Working)

ลักษณะของธุรกิจในสหัสวรรษใหม่มีความเป็นสากลมากขึ้นทั้งในส่วนของธุรกิจและลูกค้า (Kramar, 1998) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งการเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ (Gröschl, 2011) จึงส่งผลให้เกิดความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ความหลากหลายเป็นคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้มีการเข้าถึงแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ รวมทั้งทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (Ewoh, 2013)

ความหลากหลายในองค์การ (Workforce Diversity) หมายถึง ความแตกต่างทั้งหมดของบุคคลที่นำมาสู่องค์การหรือกลุ่ม (Rosado, 2006) แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติระดับปฐมภูมิ คือ มิติที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เป็นต้น และมิติระดับทุติยภูมิ คือ มิติที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต ได้แก่ ความเชื่อหรือศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพทางการสมรส เป็นต้น (Daft, 2008) จากการศึกษาของ Kundu, Bansal & Singh (2015) พบว่า การจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยมีนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างความรู้สึกต่อพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การจัดการความหลากหลาย เป็นหัวใจสำคัญของนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Shen et al., 2009) การศึกษาของ Dastane & Eshegbe (2015) พบว่า องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลาย โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือภารกิจขององค์การ เนื่องจากความหลากหลายทางเพศและเชื้อชาติมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากร และ Esfahani & Hashemi (2014) ยังพบว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของบุคลากร นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยผ่านการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) ดังนั้น การจัดการความหลากหลายในการทำงาน จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์การ

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Casual and Effect of Work Happiness Management Strategy)

การสนับสนุนจากองค์การ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยเป็นกระบวนการตอบสนองขององค์การต่อพนักงาน ด้วยการแสดงออกถึงการสนับสนุน พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย (Eisenberger et al., 2001) เมื่อฝ่ายหนึ่งมีการปฏิบัติดีต่อกันจะส่งผลให้เกิดการตอบแทนสิ่งที่ดีต่อกัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งสองฝ่าย (Rhoades & Eisenberger, 2002) โดยผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการขององค์การที่ก่อให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดี โดยการศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์ความสุขในการทำงานดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยระดับองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)

โครงสร้างองค์การ เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมขององค์การในการแบ่งงาน การจัดกลุ่ม และการประสานงานภายในองค์การ (Robbins & Decenzo, 2004) เป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน การประสานงานที่เชื่อมโยงงานต่าง ๆ ของบุคคลและกลุ่ม และเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ โดยแต่ละองค์การจะมีการออกแบบโครงสร้างเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (อำนาจ ธีระวนิช, 2553) สำหรับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นลักษณะขององค์การที่ต้องมีความรู้และประสบการณ์พิเศษ ให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์อย่างสูงสุด จึงมีส่วนทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ เน้นความเป็นบุคคลตามสภาพความเป็นจริง มีการปรับตัวและกำหนดงานส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ มีภาระผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน การขยายความเกี่ยวข้องและผูกพันในงาน การควบคุม อำนาจ และการสื่อสารมีลักษณะเป็นโครงสร้างเครือข่าย การสั่งการมีหลายช่องทางและเป็นการสื่อสารเป็นแบบสองทาง มีการกระจายอำนาจสูง บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ มีกฎระเบียบไม่มาก มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Burns & Stalker, 1961) สอดคล้องกับ Robbins, DeCenzo & Coulter (2008) ที่อธิบายว่าองค์การแบบมีชีวิตมีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและปรับตัวสูง ได้แก่ เน้นการทำงานแบบร่วมมือ ปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ มีกฎเกณฑ์น้อย มีรูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจ และมีโครงสร้างองค์การแบบราบ และมีการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีความสัมพันธ์ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Kessler, 2007; Thomas, 2015)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า ในการดำเนินนโยบายด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน องค์การต้องมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทาย ให้การสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการเติบโตอย่างแท้จริง การทำงานควรมีความยืดหยุ่นสามารถขยับเคลื่อนย้ายภายในทั้งแนวตั้งและแนวนอนได้ (Munsamy & Venter, 2009) ด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน มีการศึกษาใกล้เคียง พบว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพิ่มความพึงพอใจต่อพนักงาน เพิ่มผลิตภาพของการทำงาน และยังส่งผลให้บุคลากรมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัวซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัวที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย (Bailyn, 1993 อ้างใน Clark, 2001) ส่วนด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน พบว่า ความยืดหยุ่นในองค์การซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต เป็นมิติหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายในด้านวัฒนธรรมและนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์การ (Cox & Blake, 1991) และความยืดหยุ่นเป็นสมรรถนะสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์การ รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมในองค์การควรมีรูปแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีความหลากหลายในองค์การ (Ministry of Manpower Singapore, n.d.) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 1 *โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน*

2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น แต่แสดงผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นได้ (Schien, 2010) และเป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การ การปฏิบัติ และพฤติกรรมการจัดการโดยมีความหมายต่อสมาชิกองค์การ เป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์ในการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต (Denison, 1990)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในองค์การ โดยมีการสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง สร้างความรู้สึกในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเป็นเจ้าขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เน้นการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถต่อสมาชิกในองค์การในทุกระดับ (Denison, 1990; Steers et al, 1996) จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสุขของพนักงาน (Manion, 2003) รวมทั้งการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และความสัมพันธ์กับทีมงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อความสุขและความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน (Fisher, 2010)

นอกจากนั้น ยังได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญต่อผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ กล่าวคือ ช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตามศักยภาพของตนเอง สร้างความรู้สึกที่ได้ทำงานที่มีคุณค่า มีความหมายและท้าทาย (Glor, 2001) อีกทั้งการมอบอำนาจในการทำงานให้กับพนักงานยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport, 1987 อ้าง

ในอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้กับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงานซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในของพนักงาน (ยุวดี จันทะศิริ, 2559) และยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมในการขับเคลื่อนความหลากหลายเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์การ (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 2 *วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน*

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างยิ่งในองค์การ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทและมีอำนาจในการตัดสินใจ จึงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญต่อบุคคลในองค์การ (ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ, 2559) อีกทั้งมีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขของพนักงาน (McMurray et. al. 2010)

การศึกษาครั้งนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ของ Brown, Treviño and Harrison (2005) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะทางจริยธรรมของผู้นำ (Kuhnert & Lewis, 1987) และการยกระดับจริยธรรมของผู้ตาม (Burns, 1978) อีกทั้งมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับมาตรฐานจริยธรรมระดับสูง พบว่า การรับรู้ทางคุณธรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Turner and et al, 2002) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะสามารถบูรณาการและอธิบายถึงการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความสุขในองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้มีคุณธรรม มีการศึกษาเป็นจำนวนมากพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และสร้างความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ (ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) จากแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าที่ผู้ตามคาดหวัง พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นถึงระดับความต้องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมงานในองค์การ สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ตาม เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคมในปัจจุบัน โดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการที่เรียกว่า 4I (Four I's) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

สำหรับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร และการดำเนินธุรกิจธุรกิจมุ่งเน้นเรื่องบรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีจริยธรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมตามฐานจริยธรรมสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมผ่านการกระทำส่วนบุคคล การสื่อสารแลกเปลี่ยนเสริมแรง มีการแสดงออกอย่างถูกต้องตามมาตรฐานของสังคม และได้รับการยอมรับในการเป็นตัวแบบ (Role Model) ของความประพฤติที่ดีของสังคม (Brown, Treviño & Harrison, 2005) มีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ การเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง มีความยุติธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน ตัดสินใจบนพื้นฐานจริยธรรม และมีการสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมกับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ (Brown and Treviño,2006) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในสังคม นำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติและการดลใจทางจริยธรรมของผู้นำ โดยภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม (Brown, Treviño and Harrison, 2005; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549; ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ, 2559) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำแนกได้ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านการแสดงการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral person) คือ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม ประกอบไปด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังความคิดเห็น การคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานเป็นหลักในการบริหารงาน การตัดสินใจในการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิต 2) องค์ประกอบด้านการจัดการและสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำเชิงจริยธรรม (Moral manager) คือ การเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม ประกอบด้วย การอภิปรายประเด็นทางจริยธรรมในการทำงานร่วมกับพนักงาน การเป็นตัวอย่างในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงาน การเสริมแรงต่อพนักงานในการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือพิธีการในการทำงานโดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น และให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจใด ๆ (Brown, Treviño and Harrison, 2005 อ้างในปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ และคณะ, 2558)

จากการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สามารถให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ ซึ่งมาจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือค่านิยมทางจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการยกระดับความปรารถนาและการกระทำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Burn, 1978; Kuhnert and Lewis, 1987; สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งยังไม่พบการศึกษาในตัวแปรนี้อย่างชัดเจน เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวเกิดจากการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่มีผลการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2558) และยังพบว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมโดยการส่งเสริมความถูกต้องขององค์การ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพต่อกัน การเห็นอกเห็นใจ การปฏิบัติงานด้วยคุณภาพระดับสูง มีส่วนช่วยเพิ่มความสุขของบุคลากร และส่งเสริมความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การ (Rego et al., 2011) นอกจากนี้ ยังพบผลการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการแนวปฏิบัติด้านการจัดการความหลากหลายในองค์การ (Ng & Sears, 2012) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยโน้มน้าวให้องค์การมองประเด็นการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งที่จำเป็นตามหลักศีลธรรม ไม่ใช่เพียงการบังคับทางกฎหมายเท่านั้น (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999) นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (อรัญญา ออมสินสมบูรณ์, 2559) และการศึกษาของ Bass& Avolio (1994) พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในการทำงาน และค่าตอบแทน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถต่องานที่ท้าทายตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจริยธรรมในการดำเนินงานมีผลอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

Proposition 3 *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน*

ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อองค์การ สามารถสังเคราะห์ได้ดังนี้

1) ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) สามารถนิยามและกำหนดได้หลากหลายวิธีเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในเชิงปริมาณและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เช่น การคงอยู่และการขาดงานของแรงงาน การบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เช่น การพัฒนาบุคลากร หรือการตัดสินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เป็นต้น (Guest & Peccei, 1994) โดยนักวิชาการให้นิยามและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ จิตรลดา อมรวัฒนา (2553) อธิบายว่าประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพของพนักงาน วัดโดยผลกำไรของบริษัทต่อพนักงาน 2) ด้านผลิตภาพของพนักงาน วัดโดยผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 3) ด้านความมีเสถียรภาพของพนักงาน วัดโดยอัตราการ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ลาออกและอัตราการหยุดงานของพนักงาน และ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน วัดโดยความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี นอกจากนี้ พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2557) ให้ความหมายคือ ผลที่เกิดจากการบริหารจัดการแรงงานในองค์กร โดยแรงงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ฝีมือแรงงาน คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน 2) คุณภาพชีวิต คือ ความเป็นอยู่ของพนักงานในการทำงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กร คือ การยอมรับในเป้าหมาย ความเต็มใจและพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน คือ สภาวะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังขององค์การ

จากความหมายและองค์ประกอบของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ถึงมิติผลลัพธ์ของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Behavior) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee' Work Performance) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ (ธเนศทัศ สูนย์สาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์, 2554; สาธิต เชื้ออยู่นาน และคณะ, 2558) โดยพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน คือ การแสดงออกของบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขณะปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย (White, 1989; มัลลิกา ต้นสอน, 2544; สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2550) เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การขาดงาน การลาออกจากงาน (University of Minnesota, 2015) เป็นต้น ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การพิจารณาตัดสินจากผู้บริหารถึงความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดและสื่อสารให้มีการรับรู้ร่วมกันในองค์การ (องอาจ นัยพัฒน์, 2558) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน และนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการลงโทษ เป็นต้น (Zhu & Dowling, 1998; สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์ความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านพฤติกรรมการทำงาน พบว่า องค์การที่มีการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน พนักงานมีความผูกพันระดับสูงต่อองค์การ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน (Towers Watson, 2557) และความสมดุลในงานและชีวิตส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล (ณัฐฏ์นัน คณิวิชาภรณ์, 2556) โดย Hacker & Doolen (2003) พบว่านโยบายการสนับสนุนความสมดุลในงานและชีวิตส่งผลต่อความภักดีและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่าผลลัพธ์จากการจัดการความหลากหลายที่ดีส่งผลต่อการลดต้นทุนในการลาออกและการฟ้องร้องคดีของพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และมีความสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น (Aytemiz Seymen, 2006) ส่วนกลยุทธ์ความสุขในการทำงานมีต่อประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ผลตอบแทนและรางวัลมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Njoroge & Kwasira, 2015) รวมทั้งความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน โอกาส ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน เงื่อนไขในการทำงาน และการจ่ายเงิน มี

ผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Kanchanopast, 2013) และยังพบว่านโยบายด้านความสมดุลในงานและชีวิตส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Dilhani and Dayarathna, 2016) โดยปัจจัยข้างต้นมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน อันได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ความสมดุลชีวิตในงานและชีวิต และการจัดการความหลากหลายในองค์การ ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 4 *กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์*

2) ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์การ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา และยังเป็นเครื่องทำนายอนาคตองค์การได้เป็นอย่างดี (นภดล ร่มโพธิ์, 2554) การวัดผลการดำเนินงานมีหลายมิติด้วยกัน เช่น ด้านกำไร การเติบโต ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม (Santos & Brito, 2012) โดยการชี้วัดด้วยมิติต่าง ๆ ในบางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง แต่อาจไม่สำคัญกับองค์การอื่นก็เป็นได้ (Singer & Edmondson, 2008) ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งผลลัพธ์ของ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ในเชิงเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การโดยพิจารณาจากรายได้ กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การโดยพิจารณาจากการรักษาฐานลูกค้าเก่า การสร้างฐานของลูกค้าใหม่ และการมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในองค์การนับเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นให้กับองค์การตามผลการศึกษาของ Sabharwal (2014) ที่พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์สำคัญประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข

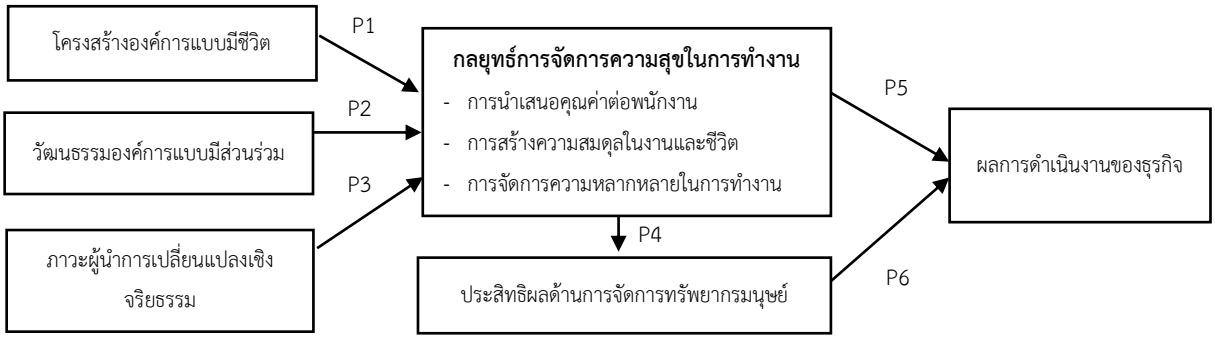
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์ความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน พบว่า การดำเนินการด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานอย่างจริงจังส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Mani, 2016) ส่วนการสร้างความสมดุลในงานและชีวิตให้กับพนักงาน พบว่า ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ขึ้น และมีระดับความเสี่ยงขององค์การที่ลดลง (Blazovich, Smith, & Smith, 2013) และยังพบว่า ผลิตภาพขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสมดุลชีวิตกับการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน (Peshave & Gujarathi, 2014) และการจัดการความหลากหลายในองค์การ พบว่า เป็นเครื่องมือสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Ogbo, Anthony & Ukpere, 2014) โดยเป็นเพิ่มโอกาสทางการตลาดและภาพลักษณ์ขององค์การ (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995) และการจัดการความหลากหลายที่ดีสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่หลากหลายได้เพิ่มขึ้น (Simmons, 1996) ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 5 *กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ*

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์ความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งพบว่า กลยุทธ์ความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยกลยุทธ์ความสุขในการทำงานด้านการสร้างคุณค่าต่อพนักงานส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงและตราสินค้าขององค์การอย่างต่อเนื่องในสายตาของพนักงาน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดการจ้างงาน การรักษาคนเก่งเพื่อการเติบโตและพัฒนาขององค์การ (Goswami, 2015) และยังเป็นตัวกำหนดความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันและการคงอยู่ดังกล่าวนี้มีผลกระทบสำคัญต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ (Heger, 2007) และ Lowenstein (2008) ยังสนับสนุนอีกว่า ความผูกพันของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์การ สำหรับกลยุทธ์ความสุขในการทำงานในด้านการสร้างความสมดุลในงานและชีวิต สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ลดความเครียดในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน โดยประโยชน์ที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมเรื่องการขาดงาน ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการย้ายงานของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลิตภาพขององค์การ อีกทั้งช่วยยกระดับภาพลักษณ์องค์การซึ่งเป็นที่พึงพอใจต่อพนักงาน เพิ่มผลิตภาพทั้งต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Lazar et al., 2010) และสำหรับกลยุทธ์ด้านการจัดการความหลากหลายในองค์การ พบว่า เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การเนื่องจากเป็นการลดต้นทุนจากการขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Harvey & Allard, 2012) อีกทั้งยังส่งผลให้ผลิตภาพของพนักงาน และนวัตกรรมของแรงงานสูงขึ้น อัตราการสมัครใจลาออกลดลง โดยผลของการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อองค์การในระดับที่ดีกว่า (Armstrong et al., 2009) จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 6 *กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน*

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการกลยุทธ์จัดการความสุขในการทำงาน

บทสรุป

ความสุขในการทำงาน เป็นแรงจูงใจสำคัญของพนักงาน หากพนักงานเกิดความสุขในการทำงานแล้ว สามารถส่งผลดีทั้งต่อพนักงานและองค์การ ซึ่งการสนับสนุนจากองค์การนับว่ามีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยองค์การควรนำแนวทางการสร้างสุขในการทำงานมาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์องค์การถือเป็นแผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการในการดำเนินกิจการ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานคลอบคลุมถึงมิติของความสุขทางจิตใจ กายภาพ และสังคม ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในงานและชีวิต และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขดังกล่าว ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical contributions) ผลของงานศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อันได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม และผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์การและเป็นเครื่องมือสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์การ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยว หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เป็นต้น

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contribution) ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เห็นกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยระดับองค์การที่สนับสนุนการสร้างกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน อีกทั้งยังเห็นถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

เนื่องจากบทความนี้เป็นเพียงการนำเสนอกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ในอนาคตจึงควรมีการศึกษาเชิงประจักษ์ ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) กล่าวคือ มีการผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาของงานวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการวิจัยเชิงปริมาณจะเป็นการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) อธิบายความสัมพันธ์

ของตัวแปรที่ศึกษา ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ควรเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) อื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำผลการศึกษาเชิงประจักษ์มาประยุกต์ใช้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 33(125), 46-78.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). จริยธรรมของผู้นำ. **วารสารนักบริหาร**, 26(3), 20-25.

ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา. **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์**, 8(1), 168-181.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณัฐฏ์นัน คณิวิชาภรณ์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธเนศทัศ สูนย์สาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิตบริษัท สยามโคลทติ้ง ซัพพลายเออร์ จำกัด. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 37(2), 23-35.

นภดล ร่มโพธิ์. (2554). **การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 5(2), 1-12.

ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ และคณะ. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพหุระดับ. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**, 21(1), 135-158.

พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2557). การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง. **วารสารธรรมศาสตร์**, 33(3), 19-48.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ ผู้จัดการ.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท.

ยุวดี จันทะศิริ. (2559). กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างาน เพื่อการพัฒนาพนักงานในที่ทำงาน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 35(5), 210-220.

วฤษสพร ณัฐรุจิโรจน์ (2560). บทบาททับซ้อนของคนวัยแรงงานในครอบครัวที่มีสมาชิกพึ่งพิง. **วารสารการเมืองการปกครอง**, 7(2), 355-372.

ศิรภัสสร วงศ์ทองดี. (2552). การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน. จาก http://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=2355

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. (บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สาธิต เชื้ออยู่นาน และคณะ (2558). พฤติกรรมการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ปัจจัยเชิงสาเหตุภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 8(2), 1-16.

สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2550). **ทฤษฎีและการปรับพฤติกรรม** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องอาจ นัยพัฒน์ (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. **วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 21(1), 15-33.

อธิคุณ สินธนาปัญญา และคณะ (2557). การบริหารความสุขในสถานศึกษา. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 28(88), 15-32.

อรัญญา ออมสินสมบูรณ์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารกรมแพทย์ทหารบก. **วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**, 7(2), 87-98.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). **การจัดการยุคใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.

ภาษาต่างประเทศ

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82(1), 201-220.

Atheya, R., & Arora, R. (2014). Stress and its brunt on employee's work-life balance (wlb): A conceptual study. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, 19(3), 57-62.

Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 13(4), 296-315.

Bailyn, L. (1993). **Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world**. New York, NY, US: Free Press. Cited in Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. **Journal of Vocational Behavior**, 58(3), 348-365.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). **The employer brand**. England: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blazovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, M. (2013). Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: Is There an Impact on Financial Performance and Risk Level?. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 18(2): 1-14.

Browne, R. (2012). Employee value proposition. **Beacon Management Review**, 2, 29-36.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The leadership quarterly**, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational behavior and human decision processes**, 97(2), 117-134.

Burns, J. M. (1978). **leadership**. NY. In: Harper & Row.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). **The management of innovation**. London: Tavistock Publications.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **The Executive**, 5(3), 45-56.

Daft, L. (2008). **New Era of Management (2nd ed)**. Mason, OH: Thomson South-Western.

Dastane, O., & Eshegbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at workplace: An empirical study. **International Journal of Accounting and Business Management**, 3(1), 62-69.

Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.

De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. **International Journal of Business and Social Science**, 5(12), 118-122.

Diener, E. (2000). The science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, 55(1), 34-43.

Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. **Psychological science in the public interest**, 5(1), 1-31.

Dilhani, W., & Dayarathna, N. (2016). The Impact of Work Life Balance Practices on Employee Performance of Female Machine Operators on the Sri Lankan Apparel Sector. **Journal of Human Resource Management**, 4(1) 13-26.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, 86(1), 42-51.

Esfahani, A. N., & Hashemi, S. (2014). The Effect of Diversity Management on the Employees' Happiness (the Case of Yaran Paper Company). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 4(5), 168-176.

Esty, K.C., Griffin, R. & Hirsch, M.S., (1995). **A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity**. Mass.: Adams Publishing.

Ewoh, A. I. (2013). Managing and valuing diversity: Challenges to public managers in the 21st century. **Public Personnel Management**, 42(2), 107-122.

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. **Human resources management & Ergonomics**, 7(2), 35-51.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. **International journal of management reviews**, 12(4), 384-412.

Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. **Personnel Review**, 30(5), 502-522.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, 21(1), 61-76.

Glor, E. (2001). Ideas for enhancing employee empowerment in the government of Canada. **OPTIMUM**, 30(3/4), 14-26.

Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(12), 263-264.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. **The Academy of Management Perspectives**, 21(3), 51-63.

Gray, M., Qu, L., Stanton, D., & Weston, R. (2004). Long work hours and the wellbeing of fathers and their families. **Australian Journal of Labour Economics**, 7(2), 255.

Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups: a corporate web site based exploration. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(2), 224-240.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. **Social Science Information**, 41(2), 255-279.

Guest, D. E. & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. **British Journal of Industrial Relations**, 32(2), 219-242.

Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010). Research on the happiness management model from the perspective of psychological capital. Paper presented at the Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.

Hacker, S. K., & Doolen, T. L. (2003). Strategies for living: Moving from the balance paradigm. **Career Development International**, 8(6), 283-290.

Harvey, C., P. , & Allard, M. J. (2012). **Understanding and Managing Diversity**. (5th ed.). New Jersey: Pearson.

Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. **Organization Development Journal**, 25(2), 21-33.

Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. **Personnel Review**, 33(4), 418-429.

Kanchanopast, S. (2013). Working Motivation Factors Affecting Job Performance Effectiveness. World Academy of Science, Engineering and Technology, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 7(8), 2444-2446.

Kessler, S. R. (2007). The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior. Graduate Theses and Dissertations. University of South Florida.

Kramar, R. (1998). Managing diversity: Beyond affirmative action in Australia. **Women in Management Review**, 13(4), 133-142.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. **Academy of management review**, 12(4), 648-657.

Kundu, S., Bansal, J., & Singh Chawla, A. (2015). Managing Workforce Diversity through HR Practices: A Review. In book: **Emerging Horizons in Business Management**, Victorious Publishers, Delhi, India, 115-124.

Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. **European Research Studies**, 13(1), 201-214.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. **HR Magazine**, 48(6), 1-11.

Lowenstein, M. (2008). Profitably linking employee behavior to customer loyalty: driving customer commitment through employee attitudes and actions. Retrieved from www.customerthink.com/files2/link_employee_behavior_to_customer_loyalty.pdf

Mani, V. (2016). Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. **Great Lakes Herald**, 10(1),70-87.

Manion, J. (2003). Joy at work!: creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**, 33(12), 652-659.

McMurray, A., Pirola-Merlo, A., Sarros, J., & Islam, M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. **Leadership & Organization Development Journal**, 31(5), 436-457.

Minchington, B. (2006). **Your employer brand: attract, engage, retain**. Torrensville: Collective Learning Australia.

Ministry of Manpower Singapore (n.d.). Managing Workplace Diversity: A toolkit for organisations Retrieved from http://www.mom.gov.sg/~/media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20tookit%20and%20managers%20guide.pdf.

Moss, J. (2016). **Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels Purpose**, Passion and Performance: Kogan Page Publishers.

Munsamy, M., & Venter, A. B. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. **SA journal of human resource management**, 7(1), 1-9.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. **Journal of Business Ethics**, 105(1), 41-52.

Njoroge, W., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. **IOSR Journal of Business and Management e-ISSN**, 87-93.

Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos state. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, 3(4), 63-77.

Ogbo, A. I., Anthony, K. A., & Ukpere, W. I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(10), 231-236.

Peshave, M. A., & Gujarathi, R. (2014). An Analysis of Work-Life Balance (WLB) Situation of Employees and its Impact on Employee Productivity with Special Reference to the Indian Hotel Industry. **Asian Journal Management**, 5(1), 69-74.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. **American Journal of Community Psychology**, 15: 121-148. อ้างในอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2549). การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. **Journal of Business Research**, 64(5), 524-532.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). **Fundamentals of Management**. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). **Fundamentals of management: Essential concepts and applications**. NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29(3), 95-97.

Rosado, C. (2006). What do we mean by “Managing diversity”. **Workforce diversity**, 3, 1-15.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. **Public Personnel Management**, 43(2), 197-217.

Safiullah, A. (2014). Impact of Rewards on Employee Motivation of the Telecommunication Industry of Bangladesh: An Empirical Study. **IOSR Journal of Business and Management**, 16(12), 22-30.

Saisoonthorn, S., Thongborisut, C., & Rojniruttikul, N. (2014). Workplace Happiness of Employees at Glaxosmithkline (Thailand) Limited. Paper presented at the Proceedings of Annual Tokyo Business Research Conference, Waseda University, Tokyo.

Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. **BAR-Brazilian Administration Review**, 9(Special), 95-117.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. New York: John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. (2002). **Management**. New York: John Wiley & Sons Inc,.

Sen, A. (1993). Capability and Well-Being73. **The quality of life**, 30.

Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(2), 235-251.

Simmons, M. (1996). **New leadership for women and men: Building an inclusive organization**. Aldershot: Gower Publishing Company.

Singer, S. J., & Edmondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds: Confronting the tension. In P. Kumar, & P. Ramsey (Eds.), **Performance and Learning Matters**: 33-60. Singapore: World Scientific Publishing.

Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M. & Bigley, G. A. (1996). **Motivation and leadership at Work.** New York: McGraw-Hill.

Thomas, O. O. (2015). Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State. **NG-Journal of Social Development**, 5(1), 96-108.

Towers Watson. (2557). เอกสารสรุป งานสัมมนาเรื่องคนเก่งและการให้ผลตอบแทนพนักงาน ประจำปี พ.ศ. 2557: การสร้างความผูกพันและรักษาคนเก่ง. จาก https://www.towerswatson.com/

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology, 87, 304–311.

University of Minnesota (2015). Principles of Management. Retrieved from http://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/

Warr, P. (2007). **Work, happiness, and unhappiness**. New York: Psychology Press.

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. **Asian Social Science**, 11(2), 78-88.

White, D. (1989). **Organization Behavior**. New York: Imone & Schaster.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. **Research in organizational behavior**, 25, 93-135.

Zhu, C. J., & Dowling, P. J. (1998). Performance appraisal in China. International management in China: **Cross-cultural issues**, 115-136.