

ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม* ดวงเนตร ธรรมกุล**

อัจศรา ประเสริฐสิน*** จริยา ชื่นศิริมงคล**** ศิริพร ครูฑกาศ**

บทคัดย่อ

องค์กรภาครัฐมีเป้าหมายและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และบริบทในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้นิยามองค์กรแห่งความสุขขององค์กรภาครัฐมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรในภาคเอกชน ย่อมส่งผลให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุขแตกต่างกันไป วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อสรุปองค์ความรู้ของการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) และปัจจัยที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ สืบค้นรายงานวิจัยต่างประเทศเผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ จากกระบวนฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ CINAHL, Pubmed, Academic Search Complete, Social Sciences Full Text (EBSCO host) โดยเลือกเฉพาะวารสารที่มีการตรวจสอบคุณภาพโดยพิชญพิจารณ์ (Peer review) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005-2014 โดยกำหนดคำสำคัญ (Keywords) ดังนี้ องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace or happy organization or workplace environment) องค์กรภาครัฐ (Public sector or public organization or civil service) องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non-profit organization) ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction or job satisfaction) คุณภาพชีวิต (Quality of life) ความผาสุก (Well-being) ความสุขของคนทำงาน (Happiness of worker)

ผลการทบทวนงานวิจัยพบว่า องค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐจะมีลักษณะเป็นองค์กรที่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กร มีจิตวิญญาณในการทำงานขององค์กร และองค์กรมีสมรรถนะองค์กรที่ดี โดยมีปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุข องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุขภาครัฐ, ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

* พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี E-mail: yupawant@hotmail.com

** พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

***อาจารย์ประจำ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

****อาจารย์ประจำ คณะพยาบาลการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

Factors associated with happy workplace (public sector organization):

A systematic review

Yupawan Thongtanunam* Doungnetre Thummakul**

Ujsara Prasertsin*** Jariya Cheunsirimongkol**** Siriporn Kruttakart**

Abstract

Public sector organization has unique aims, operations, and context differed from private organization which makes alternative definition of “happy organization.” Thus, the factors contribute to happy organization for public sector may be

* Professional Level Registered Nurse, Boromarajonani College of Nursing, Changwat Nonthaburi, e-mail: yupawant@hotmail.com

** Senior Professional Level Registered Nurse, Boromarajonani College of Nursing, Changwat Nonthaburi

***Teacher, Educational and Psychology Test Bureau, Srinakharinwirot University, Bangkok

****Teacher, Kuakarun Faculty of Nursing, Navamindradhiraj University, Bangkok

differed from the factors found for private organization. The purpose of this study is to summarize the knowledge on the happy organization (happy workplace) and factors associated with the happy organization in the context of public sector organizations. Using a systematic review of the literature to inquire the information, the international researches published in English regarding the happy public organization were included in this study. Online databases including CINAHL, Pubmed, Academic Search Complete, Social Sciences Full Text (EBSCO host) were used to select peer review journals from 2005 to 2014. Keywords were “happy workplace or happy organization or workplace environment,” “public sector or public organization or civil service,” “non-profit organization,” and “work satisfaction or job satisfaction or quality of life or happiness or well-being or happiness of worker.”

The finding revealed that happy public organization referred to the organization that employees satisfied with their work and organization, obtained organization spirituality, and performed good organizational performance. The factors related to the happy public organization included leadership of corporate executives, HR management, organizational engagement, and Organizational citizenship behavior. Therefore, in order to develop happy public organization, organizations should focus on the development of executive leadership, optimizing the management of human resources, foster the engagement of personnel to the organization, and encouraging the organizational citizenship behavior.

Keywords: happy public organization, influencing factors of happy workplace

ความเป็นมา

องค์การอนามัยโลก มีมุมมองว่าองค์กรที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุขได้นั้น ควรเป็นองค์กรสุขภาวะหรือ (Healthy workplace) โดยได้ให้คำอธิบายว่าคือ องค์กรที่ให้การป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในองค์กร องค์กรอนามัยโลกได้เสนอแนวทางการสร้างสุขภาวะในที่ทำงานหรือ Healthy workplace framework ขึ้น โดยเน้นว่าต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน¹ ได้แก่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน การจัดการกับสิ่งก่อสร้าง อากาศ เครื่องจักร เพอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ สารเคมี วัสดุ และกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ พิการหรือเสียชีวิต รวมทั้งส่งผลต่อความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิตของบุคลากรตลอดเวลาการทำงาน การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางจิตสังคม เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทักษะจิต ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติซึ่งปรากฏขึ้นในองค์กร ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน การพัฒนาสิ่งเอื้ออำนวยสุขภาพอนามัยในที่ทำงานของทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน ได้แก่ การจัดสิ่งสนับสนุนและการจัดบริการด้านสุขภาพ เช่น ข้อมูลข่าวสาร บุคคลต้นแบบ อุปรกรณ์ การสร้างโอกาสที่บริษัทจัดเตรียมไว้ สิ่งสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งวิถีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่คำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจ และสุดท้ายคือการพัฒนาความร่วมมือกับชุมชน เช่น การสร้างกิจกรรมขององค์กรที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อความปลอดภัย สุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจ รวมทั้งความผาสุก

ของบุคลากรและครอบครัวที่อาศัยอยู่ในชุมชน ดังนั้นการที่องค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสุขภาวะได้นั้น องค์กรนั้นต้องเป็นองค์กรสร้างสุข (Happy workplace) โดยทุกคนในองค์กรร่วมมือกันสร้างสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร

องค์กรภาครัฐถือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการบริหารจัดการในภาคเอกชน รูปแบบการปกครองรวมถึงระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรภาครัฐก็มีลักษณะเฉพาะ แตกต่างจากองค์กรในภาคส่วนอื่นๆ ซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีภารกิจที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ เพราะภารกิจขององค์กรภาครัฐมุ่งที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ นโยบายในระดับประเทศที่ต้องการให้ประเทศมีความเจริญและมั่นคง ประชาชนพลเมืองมีความสุข การทำงานขององค์กรภาครัฐจึงส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนทั้งประเทศ การทำงานถูกออกแบบให้ตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณะ ชุมชนและสังคม โดยแหล่งทุนในการดำเนินงานมาจากภาษีของประชาชน และการทำงานอยู่บนความคาดหวังของสังคมที่ว่าการทำงานของภาครัฐต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและรับผิดชอบ²

จากเป้าหมายและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทำให้นิยามองค์กรแห่งความสุขขององค์กรภาครัฐอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรสุขภาพในภาคเอกชน อันเนื่องมาจากบริบทในการทำงานที่แตกต่างกัน ปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามเฉพาะว่าองค์กรแห่งความสุขในบริบทของภาครัฐควรเป็นอย่างไร และมีอะไรเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรแห่งความสุขหรือไม่ เพราะถ้าหากพิจารณาให้ถี่ถ้วนจะเห็นว่า ในบางปัจจัยที่องค์กรภาครัฐไม่มีเหมือนกับในองค์กรภาคเอกชน โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินและความ

อิสระในการบริหารงาน เนื่องจากองค์กรภาครัฐไม่ใช่องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และมีหน้าที่ในการสนองตอบนโยบายของประเทศ แต่กลับพบว่าบุคลากรในองค์กรภาครัฐมีการลาออกหรือโยกย้ายงานต่ำ สิ่งเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นว่านิยามองค์กรแห่งความสุขขององค์กรภาครัฐอาจแตกต่างหรือมีความเฉพาะตามลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร และนอกจากนั้นปัจจัยที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขอาจแตกต่างไปจากปัจจัยที่พบในบริบทขององค์กรอื่นๆ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะค้นหาปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ จากงานวิจัยที่ได้รับบริการตีพิมพ์ในวารสารที่ได้รับการยอมรับและมีการตรวจสอบคุณภาพ โดยการใช้วิธีค้นคว้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้งานวิจัยที่สอดคล้องและครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุข อันจะทำให้เกิดความสุขของบุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสรุปองค์ความรู้ของการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) และปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา คือ รายงานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005-2014 โดยสืบค้นรายงานการวิจัยดังนี้

1. กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ประกอบด้วย องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace or happy organization or workplace environment) องค์กรภาครัฐ (Public sector or public organization or civil service) องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non-profit organization) ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction or job satisfaction) คุณภาพชีวิต (Quality of life) ความผาสุก (Well-being) ความสุขของคนทำงาน (Happy worker)

2. กำหนดแหล่งสืบค้นข้อมูล ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ CINAHL, Pubmed, Academic search complete, Social sciences full text (EBSCO host) โดยเลือกเฉพาะวารสารที่มีการตรวจสอบคุณภาพ (Peer review) และเผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น จากการสืบค้นตามระบบดังกล่าวมีงานวิจัยที่สืบค้นตามคำสำคัญข้างต้น ในช่วง ค.ศ. 2005-2014 ทั้งหมด โดยสืบค้นในวันที่ 15 มกราคม ค.ศ. 2015 โดยจำแนกเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace or happy organization or workplace environment) จำนวน

212 เรื่อง องค์กรภาครัฐ (Public sector or public organization or civil service) จำนวน 191 เรื่อง องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non-profit organization) จำนวน 29 เรื่อง ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction or job satisfaction) จำนวน 20,396 เรื่อง คุณภาพชีวิต (Quality of life) จำนวน 93,833 เรื่อง ความผาสุก (Well-being) จำนวน 25,637 เรื่อง ความสุขของคนทำงาน (Happy worker) จำนวน 57 เรื่อง ผลสรุปได้ประชากรที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรภาครัฐในประเด็นขององค์กรแห่งความสุข ความพึงพอใจในงาน ความผาสุก และความสุขของคนทำงาน ได้ทั้งหมด 33 เรื่อง

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากงานวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขหรือองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ในประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน หรือ คุณภาพชีวิต หรือความผาสุกหรือความสุขของคนทำงาน โดยการอ่านสกัดข้อมูล และคัดเลือกเนื้อหาที่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา มาสังเคราะห์ ตามแนวทางของ Fink³ และจัดระบบความน่าเชื่อถือของข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ของ Stetler⁴ ได้งานวิจัยที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 10 เรื่อง

4. สังเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของรายงานวิจัยและนำผลการวิเคราะห์สรุปบรรยายเชิงเนื้อหา โดยให้นำแนวคิด ทฤษฎีของตัวแปรจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับความสุขของคนในองค์กรที่ผู้วิจัยใช้วิธีการสืบค้นอย่างเป็นระบบและมีคุณสมบัติตามที่กำหนด ทั้ง 10 เรื่อง มาสรุปเป็นแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบใหม่ขึ้นมา ในกรณีที่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเดียวกันมากกว่า 1 เรื่อง ผู้วิจัยจะทำการหาข้อสรุปร่วมจากผลงานวิจัยดังกล่าวจากผลการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมในวิจัยนั้นๆ แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะทั่วไป (Generalization) โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Induction reasoning)

5. เสนอผลการทบทวนวรรณกรรม โดยการอภิปรายผลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล แบบสรุปลักษณะงานวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย ชื่อผู้แต่ง วารสารที่เผยแพร่และปีที่ตีพิมพ์ กลุ่มตัวอย่าง วัตถุประสงค์การวิจัยและรูปแบบระเบียบวิธีวิจัย ประเด็นและตัวแปร และผลการวิจัย

ผลการศึกษา

1. ผลการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐและปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรภาครัฐ โดยคัดเลือกจากเนื้อหาที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษามาสังเคราะห์ จำนวนทั้งหมด 10 เรื่อง เป็นงานวิจัยที่อยู่ในระดับที่ 4 ของลักษณะหลักฐานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลหลักฐาน

เชิงประจักษ์ ของสเตทเลอร์⁴ คือเป็นการวิจัยแบบไม่ทดลองทั้งในเชิงพรรณนาแบบหาความสัมพันธ์ การวิจัยเชิงคุณภาพหรือรายงานกรณีศึกษา จำนวน 9 เรื่อง และเป็นงานวิจัยทบทวนวรรณกรรม จำนวน 1 เรื่อง

2. จากการทบทวนรายงานการวิจัย สามารถสังเคราะห์ความหมายขององค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐได้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กร (Job satisfaction)^{5,6} มีจิตวิญญาณในการทำงานขององค์กร (Workplace spiritual)⁷ และผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งความสุขก็คือสมรรถนะขององค์กร (Organizational performance)⁸

3. จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ (ตารางที่ 1) พบว่าปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรภาครัฐและนำไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้นประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความแตกต่าง และการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กรและการให้การสนับสนุน (2) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพร่างกาย การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การลดและป้องกันการลาออก ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (3) ความผูกพันต่อองค์กร และ (4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ

ผู้แต่ง/ปี	กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา
Kiss, Meester & Braeckman (2008)	บุคลากรในองค์กรภาครัฐจำนวน 1,100 คน ประเทศเบลเยียม	ความต้องการการฟื้นตัว (Need for recovery) ความตึงเครียดทางจิตสังคมจากการทำงาน (Psychosocial work strain) ความตึงเครียดทางร่างกายจากการทำงาน (Physical work strain) ปัจจัยด้านอาชีพ (Occupational factor) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor) ปัจจัยด้านชีวิตครอบครัวและสังคม (Family and social life factor)	1. บุคลากรที่มีอายุมาก (มากกว่า 45 ปีขึ้นไป) ต้องการการฟื้นตัวมากกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย (อายุ 45 ปีลงมา) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบุคลากรที่มีอายุมากต้องการการฟื้นตัวมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย 1.5 เท่า 2. ด้านการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข พบว่าความต้องการการฟื้นตัวของบุคลากรจากการทำงานมีผลต่อความสุขของบุคลากรในการทำงาน และปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความต้องการการฟื้นตัวที่มากขึ้นของบุคลากรที่มีอายุมาก ได้แก่ เพศหญิง ความผิดปกติของกระดูกและข้อ ลักษณะงานที่จำเจและกดดัน การไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน การทำงานเต็มเวลาและความไม่พึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและครอบครัว
Hoxsey (2010)	บุคลากรขององค์กรภาครัฐจำนวน 9,408 คน บริติสโคลัมเบีย ประเทศแคนาดา	ความผูกพันในองค์กร (Engagement) ซึ่งประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และ ความมีพันธะสัญญาทางใจกับองค์กร (Organization commitment) การหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่สมควร (Absenteeism) เวลาในการลาป่วย (Sick time)	แม้ว่าความผูกพันในองค์กรจะสามารถอธิบายการหยุดงานจากการป่วยของบุคลากรได้เพียงร้อยละ 4.7 แต่จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าเมื่อคำนึงถึงเพศและอายุของบุคลากร พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะหยุดงานด้วยเหตุผลลาป่วยน้อยกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
Garduff, Ofton, Eriksson, Unden, Arnetz, Kajermo & Nordstrom (2008)	พยาบาลวิชาชีพจำนวน 833 คน ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยในประเทศสวีเดน	สมรรถนะเชิงคุณภาพในการทำงาน (Quality work competence) ความผาสุกขององค์กร (Organization well-being) ความพึงพอใจในการทำงาน (Work satisfaction) การประเมินสมรรถนะ (Performance appraisal) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional career)	1. ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพคือการทำงานของหัวหน้าพยาบาล ความอ่อนล้าจากการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพตามลำดับ 2. ปัจจัยสำคัญด้านการทำงานของหัวหน้าพยาบาล ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถเชิงวิชาชีพของหัวหน้าพยาบาล ความรู้สึกพึงพอใจต่อการสนับสนุนและสอนงานของหัวหน้างาน การพัฒนาสมรรถนะและความสามารถของลูกทีมตามความก้าวหน้าในวิชาชีพ การประเมินผลงานและการสอนงานในสมรรถนะที่จำเป็น

ผู้แต่ง/ปี	กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา
Chang, Johnson & Yang (2007)	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงพรรณนาความสัมพันธ์ระหว่างความวิตกกังวลจากงานกับความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 29 เรื่อง	ความวิตกกังวลจากงาน (Emotional strain) ความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ พฤติกรรมการแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน (Behaviors directed at specific individuals) และการแสดงออกต่อองค์กร (Behaviors directed at the organization)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความวิตกกังวลจากการทำงานกับความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ บุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะมีความวิตกกังวลต่อการทำงานน้อยกว่า และในทางเดียวกันบุคลากรที่มีความวิตกกังวลต่อการทำงานมากก็จะมีความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับต่ำ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความวิตกกังวลจากการทำงานกับความรู้สึกเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับตัวแปรกำกับ (Moderator variables) ได้แก่ ลักษณะองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ลักษณะของการจ้างงานเต็มเวลาหรือนอกเวลา การประเมินความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรว่าประเมินด้วยตนเองหรือผู้อื่นเป็นผู้ประเมินให้ และสถานะการเผยแพร่งานวิจัยระหว่างการตีพิมพ์เผยแพร่กับไม่ได้เผยแพร่ 3. ความวิตกกังวลจากการทำงานกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของพนักงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์กันมากกว่าความสัมพันธ์ที่พบในพนักงานภาคเอกชน และเมื่อพิจารณาแยกพฤติกรรมพบว่าบุคลากรภาครัฐมีระดับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานกับความวิตกกังวลต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานเอกชน ในขณะที่พนักงานเอกชนมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรกับความวิตกกังวลต่อการทำงานสูงกว่าบุคลากรภาครัฐ
Van der Doef, Mbazzi & Verhoeven (2012)	พยาบาลจำนวน 334 คน ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชนในเคนยา แทนซาเนีย และอูกานดา โดยเป็นพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลของรัฐจำนวน 106 คนและพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 203 คน	สถานการณ์การทำงาน (Job condition) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) อาการผิดปกติทางร่างกาย (Somatic complaints) ความรู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงาน (Burn out)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชนมีการรับรู้ต่อสถานการณ์การทำงานด้านสังคม (Social climate) ไม่แตกต่างกัน 2. พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐมีความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ต่ำกว่าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน 3. ความพึงพอใจต่องาน (Job satisfaction) ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐที่ต่ำกว่าของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ ความพึงพอใจด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) ด้านภาระงาน (Workload) ด้านการประสานงานระหว่างแผนก (Interdepartmental cooperation) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & material) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (Physical working condition) และด้านเงินรางวัลตอบแทน (Financial reward) 4. พยาบาลในโรงพยาบาลภาครัฐและโรงพยาบาลเอกชนมีความผิดปกติของร่างกายจากการทำงานและความรู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงาน ไม่แตกต่างกัน 5. การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับต่ำและการจัดการด้านเงินรางวัลตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการระดับของความพึงพอใจในงานที่ต่ำ
Yang, Wu, Chang & Chien (2011)	ข้าราชการทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศของประเทศไต้หวัน 208 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) จุดเน้นของความผูกพันในองค์กร (Commitment foci) ฐานที่มั่นของความผูกพันในองค์กร (Commitment bases)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ถ้าผู้บังคับบัญชารับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (identification) และซึมซับพฤติกรรม (Internalization) ของผู้บังคับบัญชา 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชา (Commitment to supervisor) มากกว่าความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) มากกว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา 3. ความพึงพอใจในตัวงานที่ทำและค่าตอบแทนเท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) ในขณะที่เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนขั้น ไม่ได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผู้แต่ง/ปี	กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็น/ตัวแปร	ผลการศึกษา
Kazempour, Amin & Pourseidi (2012)	พยาบาลจำนวน 305 คนทำงานในโรงพยาบาลภาค รัฐและโรงพยาบาลทั่วไปที่ตั้งอยู่ใน เมืองเคอแมน ประเทศอิหร่าน	จิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) พฤติกรรมความสามัคคีที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) พันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรที่มาจากอารมณ์ (Affective organizational commitment)	1. จิตวิญญาณในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความสามัคคีที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่มาจากอารมณ์ของพยาบาล 2. จิตวิญญาณในการทำงาน สามารถทำนายพฤติกรรมความสามัคคีที่ดีขององค์กร ได้ร้อยละ 16 และทำนายพันธะสัญญาทางใจต่อองค์กรที่มาจากอารมณ์ได้ถึงร้อยละ 35 3. ความผูกพันต่อองค์กรที่มาจากอารมณ์เป็นสื่อกลางของจิตวิญญาณในการทำงานต่อพฤติกรรมความสามัคคีที่ดีขององค์กร
Wang, Yang & Wang (2012)	บุคลากรในองค์กรภาครัฐ 10,000,000 คน และภาคเอกชน 530,000 คน ของประเทศไต้หวัน	ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic job satisfaction) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic job satisfaction) ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Turnover intention)	1. บุคลากรภาครัฐมีความพึงพอใจภายในต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานภาคเอกชน แต่มีพนักงานภาคเอกชนมีความพึงพอใจภายนอกต่อการทำงานสูงกว่าบุคลากรภาครัฐ 2. บุคลากรของรัฐบาลมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน ต่ำกว่าพนักงานภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความพึงพอใจภายในต่อการทำงานของทั้งพนักงานภาคเอกชน และบุคลากรของรัฐบาลมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน 4. ความสัมพันธ์เชิงลบของความพึงพอใจภายนอกต่องานกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพนักงานภาครัฐมีน้อยกว่าในพนักงานเอกชน
Teclaw, Osatuke, Fishman, Moore & Dyrenforth (2014)	บุคลากรในโรงพยาบาล ทหารผ่านศึก จำนวน > 100,000 คน ประเทศสหรัฐอเมริกา	อายุงานของบุคลากร (Tenure of employee) ความพึงพอใจในที่ทำงาน (Workplace satisfaction) บรรยากาศในที่ทำงานตามการรับรู้ (Workplace climate perception) ทัศนคติของบุคลากร (Employee attitude) ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-based attitudes) ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับคน (People-based attitudes) ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization-based attitudes)	1. อายุ/รุ่นของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในระดับต่ำเมื่อควบคุมปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุงาน สัญชาติ ตำแหน่ง เชื้อชาติ เพศ อาชีพ 2. อายุงานหรือระยะเวลาในองค์กรสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรเมื่อควบคุมปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ สัญชาติ ตำแหน่ง เชื้อชาติ เพศ อาชีพ 3. ปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละตัวส่งผลกระทบต่อทัศนคติของบุคลากรในแต่ละด้านไม่ต่างกัน แต่พบระดับในการส่งผลกระทบแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลภายนอก ได้แก่ อาชีพ อายุงาน และตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคลภายในได้แก่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ
Subharwal (2014)	บุคลากรระดับผู้บริหารในองค์กร ภาครัฐในรัฐ เท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา	การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Organizational inclusion) การบริหารความแตกต่าง (Diversity management) สมรรถนะขององค์กร (Organizational performance)	1. การบริหารความแตกต่างอย่างเดียวยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้ แต่ต้องมีการบริหารที่ให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ด้วย โดยการส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง 2. องค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่องค์กรเพื่อการตัดสินใจ มักจะเป็นองค์กรที่มีผลผลิตที่ดี

อภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ จำนวน 10 เรื่อง ได้จากการสืบค้นอย่างเป็นระบบ โดยเลือกเฉพาะวารสารที่มีการตรวจสอบคุณภาพโดยพิชญพิจารณา (Peer review) สืบค้น ในช่วง ค.ศ. 2005-2014 เป็นงานวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรภาครัฐที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ โดยงานวิจัยทั้งหมดมีการใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่น่าเชื่อถือและ ร้อยละ 50 ของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ สะท้อนความเป็นองค์กรแห่งความสุขในบริบทของ

องค์กรภาครัฐที่มีความเฉพาะเจาะจง จากผลการทบทวนและสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 10 เรื่อง พบว่า ลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกว่า เป็นองค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ สังเกตได้จาก บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กร มีจิตวิญญาณในการทำงานขององค์กร และเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะองค์กรที่ดี โดยปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขขององค์กรภาครัฐสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

องค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรแห่งความสุขในบริบทขององค์กรภาครัฐ คือองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจต่อการทำงาน มีจิตวิญญาณขององค์กร และองค์กรมีสมรรถนะที่ดี (Organizational performance) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ต่างส่งผลซึ่งกันและกันโดยองค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานที่ตนเองทำ ย่อมทำให้คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นจิตวิญญาณขององค์กร ทำให้มีการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทและมองที่เป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของตนเอง ทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะที่ดี และย่อมส่งผลกลับไปยังตัวบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในงาน และหากองค์กรมีผลผลิตที่ดีย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ทำให้เกิดการช่วยกันคิดช่วยกันทำในองค์กร เพื่อพัฒนาให้รูปแบบการทำงานหรือความเป็นอยู่ของบุคลากรดีขึ้น

ความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กรของบุคลากร^{5,6} สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic job satisfaction) และความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic job satisfaction) ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานที่ทำงานในองค์กรภาครัฐมักจะมี ความพึงพอใจภายในสูงกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรภาคเอกชน จะเห็นได้จากความพึงพอใจของบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ด้านภาระงาน ด้านการประสานงานระหว่างแผนก ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และด้านเงินรางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจากผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐจะอยู่ในระดับต่ำ แต่กลับพบว่า การเกิดอาการผิดปกติทางร่างกายและความรู้สึกอ่อนล้าจากการทำงานกลับไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพยาบาลที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลภาครัฐมีอิสระในการตัดสินใจ (Decision latitude) และแรงสนับสนุนทางสังคม (Social support) ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรสูงกว่าในโรงพยาบาลเอกชน?

มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) จะเป็นเครื่องหมายแสดงอีกอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งความสุขหรือไม่⁵ โดยสามารถแบ่งมิติทางจิตวิญญาณในการทำงานได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) ชีวิตด้านใน (Inner life) ได้แก่ การมีความหวัง การตระหนักถึงคุณค่าที่ตนเองยึดถือ การเข้าถึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในของมนุษย์ ความรู้สึกมีความสุขและความสมบูรณ์ เป็นต้น (2) งานที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful work) ได้แก่ การตระหนักและรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงาน การหลอมรวมคุณค่าส่วนตัวเข้ากับคุณค่าหรือผลที่ได้รับจากการทำงานซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงคุณค่า ความสุขที่เกี่ยวข้องหรือได้รับจากการทำงาน เป็นการค้นหาความหมายอย่าง

ลึกซึ้ง คุณค่าและเป้าหมายของชีวิตที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความหมายเหล่านี้มักจะมีผลย้อนกลับมาเสริมแรง ทำให้รู้สึกถึงความหมายของการมีชีวิตอยู่และคุณค่าในตนเอง (3) สำเนียงร่วมแห่งความเป็นชุมชน (Sense of community) เป็นความสัมพันธ์ที่เกาะเกี่ยวเชื่อมต่อกันอย่างลึกซึ้งของคนในสถานที่ทำงาน เป็นความรู้สึกถึงการสนับสนุนช่วยเหลือ การมีอิสระในการแสดงออก การเป็นห่วงและอยากดูแลอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและยิ่งใหญ่ที่อยู่นอกเหนือการห่วงตนเอง เป็นสิ่งที่ทำให้เชื่อมโยงถึงคุณค่าและความหมายร่วมกันในหมู่สมาชิก¹⁰ ดังนั้น การส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงานนอกจากจะทำให้พยาบาลมีสมรรถนะที่ดีขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ระบบบริการสุขภาพดีขึ้นอีกด้วย

สมรรถนะขององค์กร (Organizational performance) เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งความสุขหรือไม่ ซึ่งวัดได้จากพนักงานมีทักษะในงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม และร่วมมือกันเพื่อให้งานสำเร็จ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน งานมีคุณภาพในทุกระดับ มีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และผลผลิตขององค์กรอยู่ในระดับสูง สมรรถนะขององค์กรจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากบุคลากรคนใดคนหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากภาคส่วนใดขององค์กรไม่มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพและเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ไม่มีการพัฒนางานเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ย่อมส่งผลต่อองค์กรและสมรรถนะโดยรวมขององค์กรนั้นได้ จากงานวิจัยในองค์กรภาครัฐพบว่าองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนในการให้ข้อมูลแก่องค์กรเพื่อการตัดสินใจ มักจะเป็นองค์กรที่มีผลผลิตที่ดี นอกจากนี้องค์กรยังควรสนับสนุนวัฒนธรรมเน้นผลงาน (Results-oriented culture) และให้ข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร⁸

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสังคม เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมาก การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วนประชาชนและเอกชน ตลอดจนการเกิดรูปแบบการบริการใหม่ๆ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปฏิรูปการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญ จากงานวิจัยพบว่าถ้าผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Identification) และซึมซับพฤติกรรม (Internalization) ของผู้บังคับบัญชา และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความ

ผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (Commitment to supervisor) มากกว่าความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) มากกว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา¹¹ โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีการแสดงออกใน 4 พฤติกรรมหลัก ได้แก่ (1) มีเสน่ห์ให้ติดตาม (Charisma) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและคอยติดตาม (2) กระตุ้นความฉลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา (Intellectual stimulation) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาและมองปัญหาในมุมมองใหม่ (3) จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการใช่วิสัยทัศน์ สัญลักษณ์ และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่เหมาะสม (4) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและสอนงาน การที่องค์กรจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะในการสร้างแรงจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการที่องค์กรจะบังคับบัญชา ให้เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรควรเสริมความมีเสน่ห์ในการทำงานและพฤติกรรมที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา¹¹

นอกจากนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชายังต้องมีความสามารถในการบริหารความแตกต่าง ยอมรับความแตกต่างและมีนโยบายส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรและองค์กร ควรใช้ทั้งการบริหารความแตกต่างและการบริหารที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปพร้อมๆ กัน เพื่อช่วยให้เกิดสมรรถนะขององค์กร โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง⁸

การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับต่ำในโรงพยาบาลภาครัฐมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ต่ำ⁹ นอกจากนี้การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำในองค์กรจะทำให้บุคลากรยอมรับและติดตาม นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน จากงานวิจัยศึกษาปัจจัยสำคัญด้านการดำเนินงานของหัวหน้าพยาบาล ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถเชิงวิชาชีพของหัวหน้าพยาบาล ความรู้สึกพึงพอใจต่อการสนับสนุนและสอนงานของหัวหน้างาน การพัฒนาสมรรถนะและความสามารถของลูกทีมตามความก้าวหน้าในวิชาชีพ การประเมินผลงานและการสอนงานในสมรรถนะที่จำเป็น¹²

การบริหารทรัพยากรบุคคล

การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพร่างกายของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าในระบบราชการจะมีสวัสดิการและระเบียบข้อราชการที่เอื้อให้กับบุคลากรสามารถหยุดงานในช่วงเวลาที่ไม่สามารถมาทำงานได้ แต่บุคลากรบางคนอาจไม่สามารถกลับเข้าทำงานเดิมได้ จากการเปลี่ยนแปลงของร่างกายขณะหรือภายหลังการเจ็บป่วย หรือบุคลากรบางคนต้องกลับมาทำงานพร้อมข้อจำกัดของร่างกาย ดังนั้นการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความต้องการของร่างกายหรือสภาพร่างกายจึงเป็นความท้าทาย ผู้บริหาร หัวหน้างานและนักทรัพยากรบุคคลในการตระหนักถึงความสำคัญและบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรที่เจ็บป่วยหรือมีความพิการสามารถกลับเข้ามาทำงานใหม่ได้ รวมไปถึงการพัฒนาทักษะใหม่ที่จำเป็นหรือการใช้อุปกรณ์ช่วยเหลือ หรือจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เป็นต้น นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงตามวัยของบุคลากรก็มีผลต่อการทำงาน ถ้าหากองค์กรรู้จักบริหารจัดการสรรงานให้เหมาะสม จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรนั้นๆ จากการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีอายุมากขึ้นมักเกิดปัญหาความไม่สมดุลของปริมาณงานและความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ บุคลากรที่มีเวลาในการพักผ่อนไม่เพียงพอแล้วต้องไปเริ่มงานใหม่ ทำให้เกิดความอ่อนล้าสะสมและส่งผลกระทบต่อสุขภาพได้⁵ ดังนั้นหากเราต้องการนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถทำงานต่อไปในหน่วยงานได้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสำคัญของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความต้องการการฟื้นตัวของบุคลากร และหาแนวทางป้องกันหรือส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ต้องการการฟื้นตัวมาก เช่น การจัดให้ทำงานแบบนอกเวลา (Part time)¹³

ความตั้งใจในการลาออกจากราชการเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร จากการศึกษาความพึงพอใจภายในต่อการทำงานของทั้งพนักงานภาคเอกชนและบุคลากรของรัฐมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากราชการ บุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในงานจะแสดงความตั้งใจในการลาออกจากราชการหรือเปลี่ยนงานมากกว่าบุคลากรที่พึงพอใจในงาน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าบุคลากรของรัฐมีความตั้งใจในการลาออกจากราชการต่ำกว่าพนักงานภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁵ แสดงให้เห็นว่านอกเหนือจากความพึงพอใจในงานอาจมีปัจจัยอื่นในองค์กรภาครัฐที่จูงใจให้บุคลากรมีอัตราการลาออกจากราชการในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน ดังนั้นในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาครัฐ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีความพึงพอใจภายนอกต่อการทำงานของบุคลากรและช่วยบุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในงานของตนเองได้มีโอกาสถ่ายโอนไปยังงานที่ตนเองพึงพอใจ

นอกจากนั้นผู้บริหารอาจจะต้องศึกษาว่าหากอัตราการโยกย้ายงานขององค์กรต่ำเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรหรือไม่ เพราะการที่ไม่มีการหมุนเวียนบุคลากรจะทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ หรือคนที่เหมาะสมกับงานไม่มีโอกาสได้เข้ามาทำงาน

การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นอีกข้อจำกัดหนึ่งที่องค์กรภาครัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของบุคลากรได้ จากการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรภาครัฐพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจด้านเงินรางวัลตอบแทน (Financial reward) อยู่ในระดับต่ำ⁹ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการทำงานในองค์กรภาครัฐจะมีข้อจำกัดในการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งเสริมแรง แต่การทำงานในองค์กรภาครัฐก็ให้สิ่งเสริมแรงในด้านอื่น เช่น ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ โอกาสในการเป็นผู้นำหรือได้รับตำแหน่งทางการบริหาร การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ และโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา² จากผลการวิจัยดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐยังขาดกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการให้รางวัลแก่บุคลากร ดังนั้นนอกเหนือจากการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแล้ว การสนับสนุนขององค์กร การให้ความยุติธรรมกับบุคลากรในทุกระดับ ก็จะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรและยังจะช่วยให้บุคลากรไม่เกิดการเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน และการส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนระหว่างบุคคล จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ถึงแรงสนับสนุนภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกด้านลบต่อองค์กรได้

ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรภาครัฐเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานของตนเองและมีความสุขแบบต่อเนื่อง เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีพันธะสัญญาทางใจกับองค์กร จากการศึกษาพบว่า การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น ในบริบทของพยาบาลพบว่า การให้โอกาสพยาบาลวิชาชีพได้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้ทำการศึกษาวิจัย ทำโครงการเพื่อพัฒนางาน จะทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานของตนเอง และลดการลาออกซึ่งจะลดการขาดแคลนบุคลากรในอนาคตได้ รวมไปถึงการสนับสนุนให้พยาบาลมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร พยาบาลที่มีส่วนร่วมเหล่านี้จะรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับการสนับสนุนทางสังคมและมีทัศนคติเชิงบวกต่อสภาวะการทำงาน¹²

การดูแลสุขภาพกายและใจของบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญ เพราะถือเป็นการส่งเสริมสมรรถนะขององค์กร และทำให้บุคลากรสามารถทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความสุขในการทำงานคือพนักงานที่มีสุขภาพดี ซึ่งดูได้จากพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีการลาป่วยน้อยกว่าพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรต่ำ⁶ นอกจากนี้การดูแลสุขภาพจิตก็มีส่วนสำคัญ

องค์กรควรมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านสุขภาพจิต โดยเฉพาะการลดความเครียดอันเนื่องมาจากการทำงาน เพราะจะส่งผลต่อความสุขและความสามารถในการทำงานของบุคลากรได้ จากการศึกษาพบว่า การที่พนักงานมีความวิตกกังวลต่อการทำงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นองค์กรไม่ควรปล่อยให้พนักงานต้องเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ด้วยตนเอง ควรให้ความช่วยเหลือโดยการสนับสนุนทรัพยากรและกิจกรรมที่สามารถช่วยให้พนักงานสามารถลดความวิตกกังวลเหล่านี้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ เช่น ส่งเสริมให้มีแรงสนับสนุนทางสังคมระหว่างเพื่อนร่วมงาน จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดการกับความวิตกกังวล จัดให้มีแพทย์คอยให้คำปรึกษาอยู่ที่คลินิก รวมไปถึงโปรแกรมการช่วยเหลืออื่นๆ¹⁴

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational engagement) เป็นการแสดงออกของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งการแสดงออกจะมาในรูปของพฤติกรรม การนึกคิดและความรู้สึกระหว่างปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นการทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย เช่น การสร้างสรรค์งานให้มีคุณค่า จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในตัวเองที่ทำและค่าตอบแทนเท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) ในขณะที่เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนขั้น ไม่ได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในส่วนของอารมณ์ความรู้สึก จะเป็นสื่อกลางของจิตวิญญาณในการทำงาน ต่อพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กร⁷ แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้บุคลากรเข้าถึงจิตวิญญาณในการทำงาน ทำให้มุ่งเป้าหมายการทำงานไปที่ความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว และมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่าความวิตกกังวลจากการทำงานกับความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความวิตกกังวลต่อการทำงานน้อยกว่า และในทางเดียวกันบุคลากรที่มีความวิตกกังวลต่อการทำงานมากจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาแยกพฤติกรรมความผูกพันออกเป็นพฤติกรรมความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานกับความวิตกกังวลของบุคลากรภาครัฐมีผลต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานเอกชน ในขณะที่พนักงานเอกชนมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรกับความวิตกกังวลต่อการทำงานสูงกว่าพนักงานภาครัฐ¹⁴ จากผลการวิจัยอาจสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานสูง อาจเนื่องมาจากอายุการทำงาน

ที่ยาวนาน มีการลาออกหรือโยกย้ายงานต่ำ และการทำงานเป็นไปตามนโยบายของประเทศ ทำให้เกิดการท้าทายหรือการตัดสินใจในระดับองค์กรน้อย บุคลากรจึงให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าบุคลากรที่ทำงานให้เอกชน ที่รับรู้ถึงผลกระทบจากองค์กรมากกว่าจากเพื่อนร่วมงาน

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติโดยสมัครใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร บุคลากรยินดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรแม้ว่าจะนอกเหนือจากความต้องการในงานที่เป็นทางการของพวกเขาหรือเป็นการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำก็ตาม ดังนั้น หากองค์กรใดบุคลากรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ถือว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะที่ดีและมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตขององค์กรสูง พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงว่าตนเองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขององค์กร (Organizational inclusive behavior: OIB) ถือเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยบุคลากรจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมเข้าร่วมกลุ่ม การเข้าถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูล และความสามารถในการมีบทบาทต่อการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับองค์กร องค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและสามารถเสริมพลังอำนาจของบุคลากรด้วยการให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่จะทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้⁸

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรด้วย องค์กรที่มีบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน บุคลากรจะมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทัศนคติของพนักงาน (Employee attitude) แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-based attitudes) ได้แก่ ความพึงพอใจโดยรวม ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ตั๋วงานและการเลื่อนขั้น ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับคน (People-based attitudes) ได้แก่ ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า สัมพันธภาพที่ไม่ลงรอยกัน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization-based attitudes) ได้แก่ เป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์องค์กร (Organizational identification) และรับรู้แรงสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support) จากการศึกษาพบว่า อายุงานหรือระยะเวลาในองค์กรยังสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากร เมื่อควบคุมปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สัญชาติ ตำแหน่ง เชื้อชาติ เพศ อาชีพ¹⁵ กล่าวคือบุคลากรที่มีอายุงานนานมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีพฤติกรรม

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐมีองค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุขที่มีลักษณะเฉพาะ จะเห็นได้จากความสุขของคนในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนหรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ประกอบไปด้วยสามส่วนหลักๆ คือ ความพึงพอใจของบุคลากร จิตวิญญาณขององค์กรและสมรรถนะขององค์กร โดยปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะทำให้งานมีคุณภาพและเพิ่มผลผลิตขององค์กร ได้แก่ การส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความแตกต่าง รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรของผู้นำองค์กร การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงการมอบหมายงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม การนำเทคนิคแรงจูงใจการให้รางวัลค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุขต่อไป แนวคิดปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขดังกล่าวที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะบริบทของโรงพยาบาลที่ต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

1. Burton J. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. February 2010.
2. Jordan MH, Lindsay DR, Schraeder M. An Examination of Salient, Non-Monetary, Factors Influencing Performance in Public Sector Organizations: A Conceptual Model. Public Personnel Management, 2012;41(4): 661-84.
3. Fink A. Conducting Research Literature Reviews from the Internet to paper. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2005.

4. Stetler CB. Utilization focused integrative reviews in nursing service. *Appl Nurs Res*, 1998;11(4): 195-206.
5. Wang Y, Yang C, Wang K. Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 2012; 41(3):557-73.
6. Hoxsey D. Are happy employees healthy employee? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 2010; 53(4): 551-71.
7. Kazemipour F, Amin SM, Pourseidi B. Relationship between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organization Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 2012;44(3):302-10.
8. Sabharwal, M. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 2014;43(2):197-217.
9. Van der Doef M, Mbazzi FB, Verhoeven C. Job conditions, job satisfaction, somatic complaints and burnout among East African nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 2012;21:1763-75.
10. มณฑล สรไกรกิติกุล, สุนันทา เสียงไทย. มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Workplace Spirituality: The Challenge for Human Resource Management). *วารสาร มจร. วิชาการ*. 2013;16(32): 129-40.
11. Yang F, Wu M, Chang C, Chien Y. Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 2011;40(3):265-78.
12. Gardulf A, Orton M, Erisksson LE, Uden M, Arnetz B, Kajermo KN, & Nordstrom G. Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scand. J Caring Sci*, 2008;22:151-60.
13. Taris TW, Schreurs PJG. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 2009;23(2):