

การศึกษาแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z

A Study of Increasing Work Happiness for Generation Y and Generation Z Employees of the Bank Head Office

มงคลรัตน์ อภิพัฒนะมนตรี^{1*}

Mongkolrat Apipattanamontri^{1*}

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาพัฒนา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย^{1*}

Email: mongkolrat.a@gmail.com^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และหาสาเหตุปัญหาความสุขในการทำงาน รวมถึงแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยเชิงจิตมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแตกต่างของความสุขในการทำงานได้ 48.8% ส่วนปัจจัยด้านจิตมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแตกต่างของความสุขในการทำงานได้ 68.7% จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแผนผังก้างปลา พบว่า ปัญหาความสุขในการทำงานมีสาเหตุส่วนใหญ่จากผู้บังคับบัญชา และปริมาณงานที่กระทบกับชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ และจากการหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการงานให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ผู้บังคับบัญชามีคำอธิบายแนวทางการทำงานและเป้าหมายที่ชัดเจนและพร้อมให้คำปรึกษา แสวงหาการทำงานที่ท้าทาย สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับความสมดุลเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหามุ่งเน้นไปที่ผู้บังคับบัญชา โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อช่วยลดปัญหาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานที่เกินภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงจิต ปัจจัยด้านจิต ช่วงวัย ความสุขในการทำงาน

Abstract

The objectives of this research were to study the factors influencing happiness at work, and to explore the causes of happiness at work problems, including to find out the solutions for increasing happiness at work in Gen Y and Gen Z employees of the Bank Head Office. Data were collected through questionnaires from a sample of 340 respondents and in-depth interviews with a sample of 10 participants. The results showed that personal factor related to job position affected happiness at work with statistically significant differences of 0.05 level. Additionally, motivating factors have a statistically significant influence on happiness at work. It can explain 48.8% of the difference in happiness at work. In addition, hygiene factors have a statistically

significant influence on happiness at work. It can explain 68.7% of the difference in happiness at work. From analyzing data obtained from in-depth interviews using a fish bone diagram, it was found that problems with happiness at work are mostly caused by supervisors and excessive workloads affecting their work-life balance. From finding solutions to problems using the design thinking process, it was found that practitioner staff want to get the job done quickly, supervisors have clear explanations of their work guidelines and goals and available for consultation, seek challenging work, be able to contribute comments, and prioritize work-life balance. In order to address these issues, practitioner staff should participate in assessing supervisors managerial competencies and incorporating it into annual performance assessment.

Keywords : Motivation Factors, Hygiene Factors, Generation, Happiness at Work

บทนำ

ธนาคารเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง โดยในการดำเนินธุรกิจของธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อให้บรรลุทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ประกอบกับธนาคารมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดขึ้น โดยในการประเมินรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566) หัวข้อการประเมินที่ 6 เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (HCM Strategy) 2) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4) กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยข้อ 4) กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) กำหนดหัวข้อย่อย 4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิตครอบคลุมตั้งแต่ การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ ความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วนพนักงาน (Employee segmentation) รวมถึงศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตนเองได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2566)

ในปี 2565 ธนาคารได้มีการสำรวจความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลากหลายช่วงวัย ได้แก่ Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2489 - 2507) Generation X (เกิด พ.ศ. 2508 - 2522)

Generation Y (เกิด พ.ศ. 2523 - 2540) และ Generation Z (เกิดหลัง พ.ศ. 2540) โดยข้อมูลในปี 2565 ธนาคารมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น 4,891 คน กลุ่มใหญ่ที่สุด มีอายุระหว่าง 25 - 42 ปี หรือกลุ่ม Gen Y คิดเป็นร้อยละ 60.97 รองลงมาคือ กลุ่ม Gen X และกลุ่ม Baby Boomer คิดเป็นร้อยละ 35.58 และร้อยละ 2.70 ตามลำดับ ส่วนกลุ่ม Gen Z ที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงานมีอยู่ร้อยละ 0.76 ซึ่งผลการสำรวจความสุขในการทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยความสุขจากการทำงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด จำนวน 4,891 คน เท่ากับ 4.53 แต่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Gen Y จำนวน 2,982 คน และกลุ่ม Gen Z จำนวน 37 คน เป็น 2 กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยความสุขในการทำงานต่ำที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความสุขเท่ากับ 4.51 และ 4.41 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของบุคลากรทั้งหมด ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen Z คิดเป็น 61.73% ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และหากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ และผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานสาขา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ มีค่าเฉลี่ยความสุขที่ระดับ 4.49 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และต่ำกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานสาขา ซึ่งผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen Z เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ และเป็นคนรุ่นใหม่ที่เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป ดังนั้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคารสำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z
2. เพื่อหาสาเหตุปัญหาความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z
3. เพื่อหาแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

การศึกษาแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

วชิรวีชร งามละม่อม (2558) ได้กล่าวถึง ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ว่า เป็นความหลากหลายด้านภูมิหลังของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้น โดยจะแสดงถึงความเป็นมาของแต่ละบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ในหน่วยงานหรือในองค์กรต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานหรือบุคลากรในระดับต่างๆ ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกที่แตกต่างกันมีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์หรือภูมิหลังของบุคคลนั่นเอง นอกจากนี้ กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548, อ้างถึงใน ประภารัตน์ จิรสินไพศาล, 2564) ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลว่า บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น (Generation)

สรพเพชญ์ ไชยสิริยะสวัสดิ์ (2557, อ้างถึงใน ชนิตา รัตนชล, 2562) แบ่งกลุ่มคนตามช่วงอายุหรือปีเกิด โดยเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Gen Y และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) หรือ Gen Z มีลักษณะดังนี้

เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Gen Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2540 มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ขอบงานด้านเทคโนโลยี ใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถ

ทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ในการทำงานมีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองต้องการ พร้อมจะทำงานที่หนักขึ้นหากงานนั้นเป็นงานที่ตรงกับลักษณะงานที่ตนเองต้องการและพึงพอใจ ชอบความท้าทายและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ให้ตนเอง ชอบการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าฟังคำสั่งจากหัวหน้างานหรือผู้นำอย่างเดียว มีความรับผิดชอบสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่ยังไม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

เจนเนอเรชันซี หรือแซด (Generation Z) หรือ Gen Z คือ กลุ่มคนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540 เป็นคนที่เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง ยอมรับความแตกต่าง มีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี มักทำในสิ่งที่ชอบ ชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบพิธีการ และสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน รวมถึงสามารถรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็วผ่านโลกออนไลน์ จึงทันโลกและสามารถวิเคราะห์สถิติเรื่องต่างๆ เพื่อคาดการณ์อนาคตและตัดสินใจทำอะไรได้อย่างรวดเร็ว ไม่ชอบการรอคอย แต่ก็เป็นคนที่กลัวอนาคต จึงมักหาข้อมูลมาเปรียบเทียบและป้องกัน เช่น อาชีพอะไรที่มั่นคง นอกจากนี้ มีแนวโน้มว่าจะเลือกงานที่เงินเดือนมากกว่าที่ชอบจริงๆ รวมถึงคนกลุ่มนี้ต้องการคำอธิบายและเหตุผลมากขึ้น ส่วนการเรียนรู้ของคน Gen Z จะหาความรู้ได้ทุกที่ ไม่ชอบการเรียนรู้แบบบรรยาย ชอบข้อมูลแนวกราฟ ภาพ สถิติชัดเจน เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่าย เพราะจดจำข้อมูลได้ดีจากข้อมูลสั้นๆ ตามแบบฉบับโลกออนไลน์

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) มากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่ง Frederick Herzberg (1959, อ้างถึงในอภิสร่า เปาอินทร์, 2562) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) รายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักในงาน นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่อง (Recognition) 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) 4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) และ 5) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หากไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและไม่ชอบงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยดังกล่าวเป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Supervisor, Peers and Subordinators) 3) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technique) 4) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) 5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) 6) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และ 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีองค์ประกอบความสุขในการทำงานของ Manion (2003, อ้างถึงใน ภณิดา บุญทวี, 2561) ซึ่งเสนอแนวคิดที่ว่า ความสุขในการทำงานเป็นการแสดงอารมณ์ในทางบวก เกิดความสนุกสนาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานของตนเอง แสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้

ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นไปด้วยดี เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความรักในงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดมิตรภาพระหว่างการทำงาน 2) ความรักในงาน (Love of the work) มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน จะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 3) ความสำเร็จในงาน (Work achievement) ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทำงานที่ท้าทายความสามารถได้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร 4) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) ได้รับความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำงาน รวมถึงได้รับความคาดหวังและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่อไปและอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความผูกพัน ความรู้สึกอันดีต่อองค์กร

5. แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายๆ สาเหตุที่เป็นไปได้และส่งผลกระทบให้เกิดปัญหา ซึ่งจะใช้เมื่อ 1. ต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา 2. ต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความเข้าใจกับกระบวนการอื่นๆ และ 3. ต้องการระดมสมองโดยใช้ปัญหาของกลุ่มไว้ที่หัวปลา แผนผังประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ 1. ส่วนหัวปลาคือปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) และ 2. ส่วนโครงกระดูกที่รวมเป็นตัวปลา ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุ (Causes) และแยกย่อยออกได้อีกเป็นปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา สาเหตุรอง สาเหตุย่อยซึ่งสาเหตุของปัญหาจะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรองและก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก

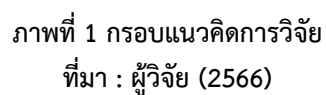
6. กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

พสุ เดชะรินทร์ (2557) ได้นิยามของการคิดเชิงออกแบบว่า เป็นการนำกระบวนการคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคคลประกอบกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการต่าง ๆ เท่านั้น

เกษมภาพ ตัญญุณยกิจ (2565) กล่าวว่า กระบวนการคิดในเชิงออกแบบถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร ตลอดจนปลูกฝังระบบวิธีคิดรูปแบบนี้ให้กับบุคลากรในองค์กรที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองได้ด้วย ซึ่งกระบวนการคิดในรูปแบบนี้มีลักษณะและกระบวนการที่สร้างสรรค์ขึ้นมาซึ่งถือว่าเป็นหลักการที่ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างดี

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ทำความเข้าใจ (Empathize) ต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมายและทำความเข้าใจกับปัญหา 2. กำหนดปัญหา (Define) โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน 3. การระดมความคิด (Ideate) เพื่อนำเสนอแนวความคิดตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่างๆ 4. การสร้างแบบจำลอง (Prototype) วิธีการแก้ปัญหาก่อนที่จะนำไปใช้จริงหรือทดลองทำจริงตามแนวทางแก้ปัญหาก็ได้เลือกแล้ว และ 5. การทดลอง (Test) คือการนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาทดลองปฏิบัติกับกลุ่มบุคคลเป้าหมายก่อน เพื่อรับข้อเสนอแนะ หรือ Feedback มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงต่อไปก่อนนำไปใช้จริงอีกครั้ง

ตัวแปรตาม



ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z จำนวน 1,632 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 27 มิถุนายน 2566) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

(Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ และเพื่อการสูญเสียของแบบสอบถามอีก 5 เปอร์เซนต์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามรวม 340 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) แจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ทุกคน ในรูปแบบ Google Form และกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยใช้เทคนิคสโนว์บอล (snowball technique)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน โดยแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ทุกคน ในรูปแบบ Google Form ในช่วงระหว่างวันที่ 26 กันยายน – 5 ตุลาคม 2566 ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย คำถาม 6 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองคุณสมบัติผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ สำหรับส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และความสุขในการทำงาน ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale แบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ และส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เป็นคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยประเด็นและคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และความสุขในการทำงาน รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Second Data) ได้แก่ ข้อมูลขององค์กร เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน รวมถึงนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สาเหตุหลักและสาเหตุย่อยของปัญหาในแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดประเด็นปัญหาที่หัวปลา ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัญหาความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคารสำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z

2) กำหนดปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยค้ำจุน

3) ค้นหาสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยในแต่ละปัจจัยดังกล่าว

4) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

การค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก็ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มีขั้นตอนดังนี้

1) การทำความเข้าใจ (Empathize) ต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ซึ่งสังกัดกลุ่มงาน/สายงานที่แตกต่างกัน เพื่อค้นหาบริบทด้านต่างๆ ประกอบด้วย ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ลักษณะการทำงาน และสิ่งที่จะช่วยสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Gen Y และ Gen Z

2) การกำหนดปัญหา (Define) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ประโยชน์อ้างอิง และจัดกลุ่มตามประเภทสาเหตุของปัญหา

3) การระดมความคิด (Ideate) เพื่อค้นหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยศึกษาจากแนวความคิดในหลากหลายมุมมองทั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการที่จะนำไปสรุปเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป

4) สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) ด้วยการพิจารณาจากสาเหตุของปัญหาความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการในการแก้ไขปัญหาความสุขในการทำงานได้ดีที่สุด และนำแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ไปกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

5) การทดลอง (Test) กำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen Z และกำหนดวิธีการทดลองนำทางเลือกแต่ละแนวทางไปปฏิบัติ รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ระยะเวลาในการดำเนินการ และงบประมาณในแต่ละทางเลือก

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.12 มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.35 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 63.53 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.06 มีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.00 ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ/อาวุโส (เกรด 4 - เกรด 8) คิดเป็นร้อยละ 53.24 มีระยะเวลาปฏิบัติงานในธนาคาร 5 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.71

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม Gen Y และ Gen Z แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.28$ SD = 0.62) โดยปัจจัยจูงใจที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x} = 4.39$ SD = 0.60) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในงาน ($\bar{x} = 4.29$ SD = 0.68) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.28$ SD = 0.68) และความรับผิดชอบในงาน ($\bar{x} = 4.28$ SD = 0.69) ตามลำดับ ในขณะที่การได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 4.14$ SD = 0.81) ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.26$ SD = 0.61) โดยปัจจัยค้ำจุนที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ($\bar{x} = 4.45$ SD = 0.62) รองลงมาคือ นโยบายการบริหารงานขององค์กร ($\bar{x} = 4.42$ SD = 0.62) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x} = 4.35$ SD = 0.63) และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{x} = 4.28$ SD = 0.73) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.18$ SD = 0.74) รองลงมาคือ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ($\bar{x} = 4.08$ SD = 0.98) และการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.03$ SD = 0.90) ตามลำดับ

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.28$ SD = 0.71) โดยด้านความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.40$ SD = 0.69) รองลงมาคือ การติดต่อสัมพันธ์ ($\bar{x} = 4.35$ SD = 0.71) การเป็นที่ยอมรับ ($\bar{x} = 4.33$ SD = 0.80) และความรักในงาน ($\bar{x} = 4.23$ SD = 0.85) ตามลำดับ ในขณะที่ข้อคำถามท่านมีความสุขในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.11$ SD = 0.94)

5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนกับความสุขในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยจิตใจมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแตกต่างของความสุขในการทำงานได้ 48.8% ($R^2 = 0.488$) โดยด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยจิตใจที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ตัวแปร (ปัจจัยจิตใจ)	Beta	S.E.	t	Sig.	Collinearity	
					Tolerance	VIF
(Constant)	-0.363	0.294	-1.234	0.218		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.350	0.093	3.753	0.000*	0.429	2.332
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	0.349	0.083	4.203	0.000*	0.297	3.371
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.218	0.122	1.782	0.076	0.195	5.137
ด้านความรับผิดชอบในงาน	0.026	0.115	0.224	0.823	0.218	4.578
ด้านความก้าวหน้าในงาน	0.106	0.109	0.978	0.329	0.247	4.044
R= 0.698 $R^2 = 0.488$ Adj. $R^2 = 0.480$ SEE=0.677 F-value =63.568 P-value= 0.000						

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สำหรับปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแตกต่างของความสุขในการทำงานได้ 68.7% ($R^2 = 0.687$) โดยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ตัวแปร (ปัจจัยค้ำจุน)	Beta	S.E.	t	Sig.	Collinearity	
					Tolerance	VIF
(Constant)	-0.324	0.241	-1.346	0.179		
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.137	0.058	2.368	0.018*	0.469	2.134
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	0.236	0.077	3.067	0.002*	0.254	3.945
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	0.188	0.066	2.846	0.005*	0.236	4.235
ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร	-0.097	0.094	-1.028	0.304	0.247	4.051
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.047	0.069	-0.684	0.495	0.447	2.237
ด้านความมั่นคงในงาน	0.250	0.091	2.733	0.007*	0.263	3.809
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	0.400	0.041	9.715	0.000*	0.511	1.958
R= 0.829 $R^2 = 0.687$ Adj. $R^2 = 0.681$ SEE=0.530 F-value =104.272 P-value= 0.000						

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

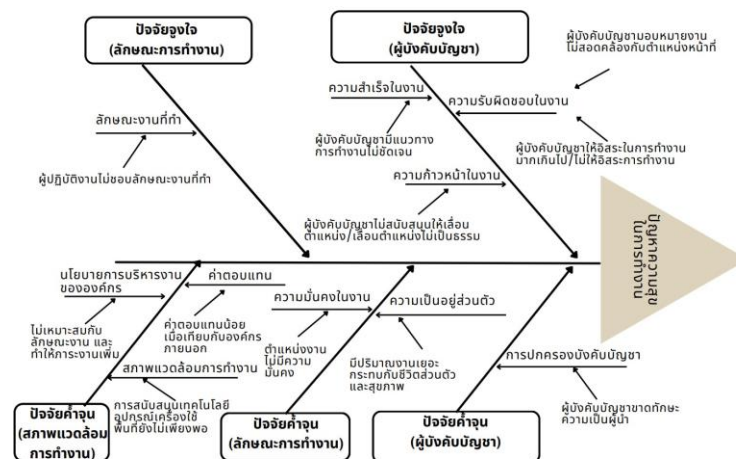
6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน พบว่า ปัญหาความสุขในการทำงานแบ่งตามประเภทของสาเหตุออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 สาเหตุจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชามีแนวทางการทำงานที่ไม่ชัดเจน 2) ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานมากเกินไปหรือไม่ให้อิสระในการทำงาน 3) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ หรือไม่มีความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน 4) การเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นธรรม หรือผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง 5) ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะความเป็นผู้นำ และไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มที่ 2 สาเหตุจากลักษณะการทำงาน ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานไม่ชอบในลักษณะงานที่ทำ เนื่องจากลักษณะงานไม่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง 2) มีปริมาณงานเยอะส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ และ 3) ตำแหน่งงานไม่มีความมั่นคง

กลุ่มที่ 3 สาเหตุจากนโยบายและสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับองค์กรภายนอก 2) นโยบายขององค์กรบางนโยบายไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำและทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้นและ 3) การสนับสนุนเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ และการจัดพื้นที่ใช้สอยในสำนักงานยังสนับสนุนการทำงานได้ไม่เพียงพอ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุของปัญหาความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ปรากฏดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนผังก้างปลาปัญหาความสุขในการทำงาน

ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

7. การค้นหาแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z ด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

1) การทำความเข้าใจ (Empathize) ต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ผลจากการวิจัย สามารถอธิบายลักษณะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z กล่าวคือ ต้องการงานให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ต้องการคำอธิบายแนวทางการทำงานและเป้าหมายที่ชัดเจน แสวงหาการทำงานที่มีความท้าทาย มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับฟัง และให้คำปรึกษา รวมถึงช่วยแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับความสมดุลเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว และอยากให้รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถจัดสรรเวลาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้

2) การกำหนดปัญหา (Define) ความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z ประกอบด้วย ปัญหาความสุขในการทำงานที่พบจากการสัมภาษณ์ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และสาเหตุจากลักษณะการทำงานที่กระทบกับชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ รวมถึงปัญหาความสุขในการทำงานที่พิจารณาจากข้อมูลการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สาเหตุจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และสาเหตุจากความสมดุลเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว

3) การระดมความคิด (Ideate) เพื่อค้นหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้แก่ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผู้บังคับบัญชา เช่น การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการให้คำปรึกษา การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching and Feedback Skill) ตลอดจนการปรับทัศนคติ (Mindset) ให้มีความเป็น Empathy Leadership การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำให้ได้ผลสะท้อนการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างรอบด้าน และแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านลักษณะการทำงาน เช่น การสลับหน้าที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในฝ่าย หรือภายในสายงาน เพื่อเรียนรู้งานที่มีลักษณะใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานที่ทำอยู่เดิม การเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลาย (multi skill) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการหมุนเวียนงานภายนอกฝ่าย การจัดให้มีทีมที่ปรึกษาสายอาชีพ เพื่อให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในด้านอื่น ๆ ตามความสนใจของพนักงาน เพื่อเป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน การปรับรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น

4) การสร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) โดยนำแนวคิดที่ดีที่สุดไปกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยผู้วิจัยได้กำหนดทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาด้านความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และกลุ่ม Gen Z จำนวน 3 ทางเลือก ได้แก่ 1) การเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชา และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ได้มีโอกาสหมุนเวียนงาน เพื่อไปทดลองเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ที่ตนเองสนใจภายในองค์กร และ 3) การปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น

5) การนำข้อสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหามาทดลองปฏิบัติ (Test) โดยวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณในแต่ละทางเลือก ซึ่งจากการประเมินทางเลือก ผู้วิจัยเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชา และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้น การเปิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นผลสะท้อนการบริหารงานตามความเป็นจริงว่าผู้บังคับบัญชามีแนวทางการทำงานและพฤติกรรมที่ยังเป็นจุดอ่อนในด้านใด เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการบริหารงานต่อไป และการดำเนินการในแนวทางดังกล่าว นอกจากช่วยลดปัญหาด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการช่วยลดปัญหาการมอบหมายงานที่เกินภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ กลุ่ม Gen Y และ Gen Z แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของอัญมณี ศรีปลาด (2564) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า อาชีพและประเภทการจ้างงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสรา เปาอินทร์ (2562) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย

ซึ่งพบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับความสุขในการทำงานของพนักงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภณิดา บุญทวี (2561) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 7 กรมสรรพากร พบว่า ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานที่ต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอรชพร ทัพพาวรา (2565) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของกลุ่มคนทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า วุฒิการศึกษา และรายได้ที่ได้รับต่อเดือนแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสุขในการทำงานแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมนชนก ชูพรรคเจริญ (2562) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานเอกชนในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งพบว่า อายุ และการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสุขในการทำงานแตกต่างกัน อีกทั้งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา ศรีสว่าง (2561) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรม จังหวัดสงขลา ที่พบว่า เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสุขในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน นอกจากนี้ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล สันติกุล (2564) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรท่าเรือกรุงเทพ การท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสุขในการทำงานที่ต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานแต่ละองค์กรมีความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ ที่แตกต่างกัน และแต่ละองค์กรมีลักษณะการทำงานร่วมกันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร รวมถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรที่มีความต่างกัน จึงทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

2. ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความสุขในการทำงาน ซึ่งพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น (Generation) ของสรรเพชญ์ ไชยสิริยะสวัสดิ์ (2557, อ้างถึงในชนิดา รัตนชล, 2562) โดยคน Gen Y มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองต้องการ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงาน สำหรับคน Gen Z เป็นคนที่สามารถทุ่มเททำงานให้สำเร็จได้ในเวลาอันสั้น และจำเป็นต้องความสำเร็จได้เร็ว วิเคราะห์และตัดสินใจรวดเร็ว กล้าตั้งคำถามกับการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาวิธีการทำงานใหม่ที่เร็วขึ้น รวมถึงผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของภณิดา บุญทวี (2561) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 กรมสรรพากร ซึ่งพบว่า ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา ศรีสว่าง (2561) เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรม จังหวัดสงขลา ซึ่งพบว่า ความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อความสุขในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับความสุขในการทำงาน โดยพบว่า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น (Generation) ของสรรเพชญ์ ไชยสิริยะสวัสดิ์ (2557, อ้างถึงใน ชนิดา รัตนชล, 2562) ว่า

คน Gen Y มีลักษณะชอบการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าฟังคำสั่งจากหัวหน้างานหรือผู้นำอย่างเดียวกว่า แสดงความคิดเห็น และกล้าร้องขอในสิ่งที่คิดว่าตนเองสมควรได้รับ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานมากกว่าเวลาทำงาน ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และคาดหวังในเงินเดือนที่สูงขึ้น สำหรับคน Gen Z ให้ความสำคัญกับเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวเช่นเดียวกับคน Gen Y รวมถึงผลที่ได้จากการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา ศรีสว่าง (2561) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรม จังหวัดสงขลา ซึ่งพบว่า ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อความสุขในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญมณี ศรีปลาด (2564) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า สภาพการทำงานและสังคม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพพร ทัพพวรา (2565) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของกลุ่มคนทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงในงาน การสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของกลุ่มคนทำงานในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพพร ทัพพวรา (2565) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะธนาคารมีสถานะเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงมีระดับความคิดเห็นด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และผลการตอบแบบสอบถามมาค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสุขในการทำงาน ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลให้ระดับความสุขในการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย และสนับสนุนโอกาสด้านความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดสอบเพื่อให้ลูกจ้างธนาคาร และพนักงานสัญญาจ้างได้มีโอกาสเป็นพนักงาน เป็นต้น

2. จากการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาความสุขในการทำงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ตรงกัน ได้แก่ สาเหตุที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชา และสาเหตุที่เกิดจากลักษณะการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ได้แก่ 1) การเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชา และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นผลสะท้อนการบริหารงานตามความเป็นจริงว่า ผู้บังคับบัญชามีแนวทางการทำงานและพฤติกรรมที่ยังเป็นจุดอ่อนในด้านใด เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการบริหารงานต่อไป 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ได้มีโอกาสหมุนเวียนงาน เพื่อไปทดลองเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ที่ตนเองสนใจภายในองค์กร เพื่อให้คนรุ่นใหม่มีประสบการณ์เรียนรู้งานที่หลากหลายด้านในองค์กร รวมถึงเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและทีมงานใหม่ๆ ก็จะช่วยสร้างความสุขในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และ 3) การปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญในเรื่อง Work & Life Balance และการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าเวลา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นได้บริหารการดำรงชีวิตได้เหมาะสมมากขึ้น สามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต

ส่วนตัว ซึ่งจากการประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหทั้ง 3 แนวทาง ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางที่ 1 ได้แก่ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะการบริหารของผู้บังคับบัญชา และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการ ประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด และการดำเนินการในแนวทางดังกล่าว นอกจากช่วยลดปัญหาด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการช่วยลดปัญหาการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน ที่เกินภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจ พิจารณำแนวทางที่ 2 และแนวทางที่ 3 มาปรับใช้กับการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ศุภสัณห์ ปรีดาวิภาต อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ ความกรุณาแนะนำแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหา ข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ เพื่อให้งานวิจัยเรื่องนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

เกษมพร ตัญญูญกิจ. (2565). *Design Thinking คืออะไร? และทำไมเราต้องเรียนรู้เรื่อง Design Thinking*. จาก <https://bit.ly/3Tt6ZDR>

จันทร์จิรา ศรีสว่าง. (2561). *แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน กระบวนการยุติธรรม จังหวัดสงขลา*. จาก http://www.ba-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2561-5-6_1565782509.pdf

ชนิดา รัตนชล. (2562). *ความต้องการสวัสดิการตามเจเนอเรชั่นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. (สารนิพนธ์). สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ประภารัตน์ จิรสินไพศาล. (2564). *ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน)*. (สารนิพนธ์). สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. จาก <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1533/1/gs621130086.pdf>

พลุ เดชะรินทร์. (2557). *Design Thinking*. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/591915>

ภณิดา บุญทวี. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 กรมสรรพากร*. (สารนิพนธ์). วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล. จาก <https://archive.cdmahidol.ac.th/handle/123456789/2887>

มงคล สันติกุล. (2564). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรท่าเรือกรุงเทพ การท่าเรือแห่งประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระ). สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ. มหาวิทยาลัยเกริก. จาก https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA/2564/F_Mongkol_Santikul.pdf

มนชนก ชูพรรคเจริญ. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานเอกชนในพื้นที่ อำเภอมะนัง จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. (สารนิพนธ์). สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมเชิงนวัตกรรม. สถาบันเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น. จาก <http://library.tni.ac.th/thesis/upload/files/ThesisSNey/Monchanok%20Chupakcharoen%20IS%20IM%202019.pdf>

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). *แผนผังสาเหตุและผล*. จาก https://www.si.mahidol.ac.th/division/um/admin/download_files/96_48_1sn0xmb.pdf

วชิรวัชร งามละม่อม. (2558). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์*. จาก http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_11.html

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2566). *คู่มือเกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ 2566*. กรุงเทพมหานคร

อัญมณี ศรีปลาด.(2564).สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระ). สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,กรุงเทพมหานคร.

อภิสรรา เปาอินทร์. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระ). สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

อรชพร ทัพพัวรา. (2565). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของกลุ่มคนทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin92/6214154702.pdf>