

การสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา บริษัท ชวนพัฒน จำกัด

WORKPLACE HAPPINESS APPROACHES BY APPRECIATIVE INQUIRY: A CASE STUDY OF CHAVANAPHAT CO., LTD.

ณัฐชนน ฉายานพคุณ¹
สุภูมิวิทย์ ไสยโสภณ²

บทคัดย่อ

การศึกษารองการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา บริษัท ชวนพัฒน จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานของบริษัท ชวนพัฒน จำกัด 2) ค้นหาสิ่งดีและประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานในการปฏิบัติงานในบริษัท ชวนพัฒน จำกัด และ 3) ประเมินโครงการสร้างความสุขให้กับพนักงานในองค์กร โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ด้วยการค้นหา (Discovery) ผ่านการสัมภาษณ์ และแจกแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน และนำมาหาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) จุดโดดเด่น (Divergences) แล้วนำมาวาดฝัน (Dream) ค้นหาสิ่งที่พนักงานปรารถนา และออกแบบ (Design) โครงการตามกระบวนการที่ค้นหาได้ และจัดการลงมือทำ (Destiny) นำโครงการเพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงานไปจัดทำให้เป็นจริงทั้งหมด 3 โครงการ คือ 1) โครงการกองทุนเพื่อนอนาคต 2) โครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาดและ 3) โครงการเที่ยวฟรีปีหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าทุกโครงการที่จัดทำสามารถทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงมากขึ้น สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ และสามารถทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้น วัดผลจากแบบสอบถามวัดความสุขปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นค่าเฉลี่ยรวม ก่อนจัดทำโครงการมีค่าเฉลี่ยรวม 3.81 และหลังจากจัดทำโครงการมีค่าเฉลี่ย 3.89 ดังนั้นค่าเฉลี่ยมีการปรับเพิ่มขึ้นมา 0.08 คิดเป็นร้อยละ 7.60 ผู้ศึกษาพบว่าจากการทำแบบสอบถามวัดความสุขของพนักงานแล้วนั้น สามารถวัดค่าความสุขก่อนโครงการและหลังโครงการได้อย่างชัดเจน ผลในแต่ละด้านมีทั้ง ดีขึ้น และลดลงบ้างเล็กน้อย แต่โดยภาพรวมพนักงานมีความสุขเพิ่มขึ้นจากการจัดทำโครงการสนองความต้องการในการสร้างความสุขให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก ความสุขในการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research are 1) to study the organization operation 2) to find good and staffs' positive experiences for working and 3) to assess the workplace happiness projects for employees. According to the process of Appreciative Inquiry and search discovery, it was carried out through the interview and providing the questionnaires to collect qualitative and quantitative data concurrently for revealing the common factors (Convergences), points out (Divergences), drawing what employees desire (Dream), designing project regarding discovered data (Design), and doing followed by search process (Destiny) before leading to the project prepared. Based on the data, the project would be prepared regarding to what employees desire divided into 3 aspects; 1) to fund for future 2) diligence for self-discipline person and 3) providing annual vocation. The results reveal that it is found that all the projects can make employees feel more stable which influenced to increase incentives on working can make employees happier. According to the process, the questionnaire was to be the major instrument for measurement both internal and external factors by presenting the total average. Before preparing projects, an average was at 3.81 while an average was at 3.89 afterwards. It is clear that the average was rising to 0.08 percent from 7.60. To sum up, the survey showed that employees' happiness measurement by questionnaire can be measured before and after the project obviously, which each side has good results in both up and down a little. But overall, the happiness could grow up on increasing employees as well.

Keywords: Appreciative Inquiry, Workplace Happiness

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

E-mail: Nutchanon.c@hotmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ปัจจุบันทุกๆ บริษัทล้วนมีความต้องการจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อมาเป็นทรัพยากรและพนักงานที่มีคุณภาพ และนำความสำเร็จมาสู่บริษัท โดยบริษัทส่วนใหญ่มักจะยื่นข้อเสนอต่างๆ มากมายเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำให้คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ทั้งด้านฐานเงินเดือน สวัสดิการ ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่นๆที่สามารถมีผลต่อพนักงาน การพัฒนาบริษัทให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างความสุขให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน เพราะหากคนภายในบริษัทไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้กระบวนการทำงานภายในไม่ราบรื่น บริษัทที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีอนาคตที่ยั่งยืน ต้องอาศัยการสร้างความสุขเพื่อพนักงานจะมีพลังในการทำงาน และทำให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต [1]

ทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก เพื่อหาวิธีการสร้างความสุขให้กับพนักงานโดยค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและสิ่งที่ดีภายในองค์กรที่ยังไม่ได้มีกล่าวถึง นำมาสู่การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานไปพร้อมกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำมาสู่การศึกษาคิสรในครั้งนี้อย่างสมบูรณ์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด
2. เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานในการปฏิบัติงานในบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด
2. เพื่อประเมินโครงการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด

วิธีดำเนินงาน

การศึกษารสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา บริษัท ชวนพัฒนา จำกัด เพื่อค้นหาปัจจัยที่สร้างความสุขกับพนักงานและอยู่กับบริษัทยาวนาน เมื่อพนักงานมีความสุขเพิ่มขึ้นพนักงานก็จะตั้งใจทำงานและพัฒนาบริษัทไปสู่ความก้าวหน้าและอนาคตที่มีคุณภาพโดยการศึกษาครั้งนี้มีขั้นตอนวิธีการดังนี้

ขั้นตอนการศึกษา

สร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน แบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น ดังนี้

สภาพการดำเนินงานขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ในการวิเคราะห์ SOAR Analysis เพื่อหา จุดแข็ง โอกาส สิ่งที่ต้องการจะเป็น และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการนำกระบวนการสุนทรียสาธกเข้ามาใช้กับการวิเคราะห์เพื่อหาสิ่งดีในการสัมภาษณ์

การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ในการวางแผนกลยุทธ์กระบวนการ 4-D การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงาน ทำการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้หลักสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) โดยใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด สัมภาษณ์ตัวต่อตัวกับกลุ่มตัวอย่าง บันทึกเสียงแล้วนำมาถอดลายลักษณ์อักษร เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยคำถามจะใช้หลักการสุนทรียสาธกในการตั้งคำถามเพื่อหาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มตัวอย่าง ค้นหาประสบการณ์ด้านบวกแรงจูงใจ ความสุข และความประทับใจของพนักงานภายในองค์กร ทั้งหมด

45 คน

ประเมินโครงการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

โดยมีการแบ่งการศึกษา เป็น 2 ส่วน คือ ความพึงพอใจในการจัดทำโครงการ และปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกที่สร้างความสุขให้กับพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรทั้งหมด 45 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน จำนวน 60 ข้อ

- | | |
|-----------------------------------|-------|
| 1. ความสำเร็จในการทำงาน | 5 ข้อ |
| 2. การได้รับการยอมรับนับถือ | 5 ข้อ |
| 3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ | 5 ข้อ |
| 4. ความรับผิดชอบในงาน | 5 ข้อ |
| 5. ความก้าวหน้าในการทำงาน | 5 ข้อ |
| 6. ความมั่นคงในงาน | 5 ข้อ |
| 7. การจ่ายค่าตอบแทน | 5 ข้อ |
| 8. ความมีอิสระในการทำงาน | 5 ข้อ |
| 9. ความเหมาะสมของปริมาณงาน | 5 ข้อ |
| 10. ความสมดุลชีวิตการทำงาน | 5 ข้อ |
| 11. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | 5 ข้อ |
| 12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | 5 ข้อ |

ในส่วนที่ 2 จะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ข้อความในแบบสอบถามจะเป็นคำถามที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับการนำกระบวนการสุนทรียศาสตร์เข้ามาใช้ในการศึกษาอิสระครั้งนี้ ซึ่งผู้ศึกษากำหนดคำตอบแบบมาตราส่วน ประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

สำหรับการจัดระดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน จะพิจารณาจาก ผลค่าเฉลี่ยซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด โดยการแบ่งช่วงระดับใช้วิธีการหาความกว้างของอัตราภาคชั้น

การจัดระดับคะแนน ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน จะพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแจกแจงคะแนนดังต่อไปนี้

- | | |
|-------------------------|--|
| คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 | ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 | ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับน้อย |
| คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 | ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 | ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก |
| คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 | ความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด |

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องด้านความเหมาะสมแล้วจึงนำไปปฏิบัติลงมือเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) เข้ามารวมโดยนำข้อมูลที่ได้จากพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 45 คน มาสร้างตารางโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ค้นหาข้อเท็จจริงจากการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergence) คือ ปัจจัยที่มีความถี่ ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มีความคิดเห็นร่วมกัน กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ ปัจจัยที่มีความถี่น้อยกว่า 3 คนลงมา แต่มีความน่าสนใจแปลกใหม่

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา

ประชากรในการศึกษาเป็นพนักงานภายในบริษัท จำนวน 460 คน และกลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสัมภาษณ์พนักงานภายในบริษัท ชวนพัฒนา 45 คน

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์

การศึกษาคำครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเก็บข้อมูล

ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลสภาพการดำเนินงานขององค์กร และการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน และแบบสอบถามในการประเมินโครงการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

ผลการวิจัย

จากการศึกษา แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาคำครั้งนี้เป็นพนักงานภายในบริษัทจำนวน 45 คน พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.55 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 31.11 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 73.33 และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 57.77 ส่วนอายุงานในการทำงานส่วนมากมีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 46.66

ส่วนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานขององค์กร วิเคราะห์โดยใช้ SOAR Analysis พบว่า จุดแข็งของบริษัท คือ ผู้บริหารเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง มีความสามัคคีภายในองค์กร สภาพแวดล้อม เป็นธรรมชาติ โอกาส คือ องค์กรมีการสนับสนุนการจัดทำโครงการต่างๆ มีการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น สิ่งที่ต้องการจะเป็น คือ เพิ่มความสุขให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน มั่นคง และผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การสร้างความสุขให้กับพนักงานมีความสุขมากยิ่งขึ้น ให้พนักงานรักองค์กรอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด

การศึกษาคำครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำกระบวนการสุนทรียสาธกเข้ามาช่วยเพื่อค้นหาสิ่งดีๆและประสบการณ์เชิงบวกเพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน ดังนี้

การค้นหา (Discovery) พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง, ความเป็นกันเองของ

เพื่อนร่วมงาน และการให้อิสระในการทำงานตามลำดับ ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การวาดฝัน (Dream) สร้างความสุขในการปฏิบัติงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาสิ่งที่พนักงานปรารถนาที่อยากจะให้บริษัททำให้เกิดขึ้นจริงพนักงานมีความต้องการ ดังนี้ สวัสดิการ พักร้อน ค่าแรง โบนัส อายุงานเป็นรายเดือน ค่าอาหาร และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งหมดคือสิ่งที่พนักงานมีความต้องการอยากจะให้เกิดขึ้น

การออกแบบ (Design) ผู้ศึกษาได้ทำการจัดทำโครงการตามความต้องการของพนักงานที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เพื่อให้อบรมเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีโครงการที่ได้ดังต่อไปนี้ 1)โครงการกองทุนเพื่อนาคต 2)โครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด และ3)โครงการเที่ยวฟรีปีหน

ทำให้เป็นจริง (Destiny) ตามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำโครงการขึ้นมา 3 โครงการ โดยแต่ละโครงการมีที่มาของโครงการ วัตถุประสงค์โครงการ วิธีดำเนินการ แบ่งจัดสรรผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการจัดทำโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แล้วสรุปผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำโครงการ

ส่วนที่ 4 ผลการประเมินโครงการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในบริษัท ชวนพัฒนา จำกัด ผู้ศึกษาจัดทำโครงการขึ้นมาประเมินผลโดยแบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจการสร้างความสุขให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานแต่ละโครงการได้ดังนี้

โครงการกองทุนเพื่อนาคต

พนักงานมั่นใจในการทำงานอยู่กับองค์กรยาวนานขึ้น มีความรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน และช่วยให้พนักงานและครอบครัวมีความสุขสบายและมั่นคงในอนาคต ผลประเมินความพึงพอใจในโครงการกองทุนเพื่อนาคตพบว่า ระดับความพึงพอใจในสัดส่วนของเงินกองทุนขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.04 คิดเป็นร้อยละ 80.80 แปลผลอยู่ในระดับมาก ระดับความพึงพอใจการเป็นสมาชิกกองทุนสามารถเพิ่มรายได้ ได้มากกว่าการออมทรัพย์ด้วยวิธีอื่นมีค่าเฉลี่ย 4.62 คิดเป็นร้อยละ 92.40 การแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความพึงพอใจในโครงการกองทุนเพื่อนาคตมีค่าเฉลี่ย 4.80 คิดเป็นร้อยละ 96.00 การแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด

โครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด

พนักงานมีเป้าหมาย กำลังใจมากขึ้นจากการทำงาน จากการทำงานในทุกๆ วัน โครงการสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความสุขให้กับพนักงานที่มาทำงานเป็นประจำอยู่แล้ว ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นทำให้พนักงานมีความสุขและองค์กรก็ขับเคลื่อนไปในทางที่ดีอีกด้วย ผลประเมินความพึงพอใจในโครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาดพบว่า ระดับความพึงพอใจในเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ย 4.02 คิดเป็นร้อยละ 80.40 แปลผลอยู่ในระดับมาก ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับมีค่าเฉลี่ย 4.31 คิดเป็นร้อยละ 86.20 แปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความพึงพอใจในโครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาดมีค่าเฉลี่ย 4.48 คิดเป็นร้อยละ 89.60 แปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด

โครงการเที่ยวฟรีปีหน

พนักงานได้รับความสุขจากการหยุดพักผ่อนและได้ไปท่องเที่ยวกับเพื่อนๆ ในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความสามัคคีภายในองค์กร สร้างกำลังใจและพลังในการทำงานให้กับพนักงาน หลังจากกลับมาทำงานพนักงานทุกคนทำงานกันอย่างเต็มที่ ขยันขันแข็ง ผลประเมินความพึงพอใจในโครงการเที่ยวฟรีปีหนพบว่า ระดับความพึงพอใจในระยะเวลาที่บริษัทพาไปเที่ยวมีค่าเฉลี่ย 4.04 คิดเป็นร้อยละ 80.80 แปลผลอยู่ในระดับมาก ระดับความพึงพอใจในสถานที่บริษัทพาไปเที่ยวมีค่าเฉลี่ย 4.37 คิดเป็นร้อยละ 87.40 แปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความพึงพอใจในโครงการเที่ยวฟรีปีหนมีค่าเฉลี่ย 4.53 คิดเป็นร้อยละ 90.60 แปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุป

แบ่งการสรุปเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยใช้เครื่องมือ SOAR เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์ พบว่า จุดแข็งของบริษัท คือ ผู้บริหารเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง มีความสามัคคีภายในองค์กร โอกาสคือ องค์กรมีการสนับสนุนการจัดทำโครงการต่างๆ มีการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น สิ่งที่ต้องการจะเป็น คือ เพิ่มความสุขให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การสร้างความสุขให้กับพนักงานมีความสุขและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

ผู้ศึกษาพบว่าสิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปได้ดีนั้นต้องคำนึงถึงความรู้และจิตใจของพนักงาน โดยนำกระบวนการ 4-D เข้ามาจัดทำรูปแบบการศึกษาโดยเริ่มจาก

การค้นหา (Discovery) พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง, ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน และการให้อิสระในการทำงานตามลำดับ ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การวาดฝัน (Dream) โครงการที่ได้จากการสัมภาษณ์ค้นหาสิ่งที่พนักงานปรารถนาที่อยากจะให้บริษัททำให้เกิดขึ้นจริงพนักงานมีความต้องการดังนี้ สวัสดิการ, พักร้อน, ค่าแรง, โบนัส, อายุงานเป็นรายเดือน, ค่าอาหาร และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

การออกแบบ (Design) สร้างโครงการตามที่ได้มาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนี้ โครงการกองทุนเลี้ยงชีพ โครงการเบียร์ชยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด และสุดท้ายโครงการเที่ยวฟรีปีหน

การทำให้เป็นจริง (Destiny) ตามที่ได้จัดทำโครงการขึ้นมาตามวัตถุประสงค์ ที่มาโครงการ วิธีดำเนินการ แบ่งจัดสรรผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการจัดทำโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แล้วสรุปผลที่คาดว่าจะได้รับการจัดทำโครงการ

ส่วนที่ 3 ผลประเมินโครงการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร

โครงการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

โครงการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงมากขึ้นเมื่อทำงานภายในองค์กรต่อไป และยังเสริมสร้างให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนานยิ่งขึ้น

โครงการ เบียร์ชยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด

โครงการเบียร์ชยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

โครงการ เที่ยวฟรีปีหน

โครงการเที่ยวฟรีปีหน สามารถทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นในการทำงาน ได้รับการพักผ่อน ได้ใช้เวลาอยู่กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานสร้างความสัมพันธ์อันดีมากขึ้น

อภิปรายผลการศึกษา

สภาพการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยใช้เครื่องมือ SOAR เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์ พบว่า จุดแข็งของบริษัท คือ ผู้บริหารเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง มีความสามัคคีภายในองค์กร องค์กรสาม



รถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มยอดขายจากการส่งออก จากการเปิดประชาคมอาเซียนไปยังประเทศต่างๆ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดไปสู่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง สิ่งที่ต้องการจะเป็น คือ เพิ่มความสุขให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การสร้างความสุขให้กับพนักงานมีความสุขและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉริยะ อุปการกุล (2553) ที่ได้อธิบายถึง แนวคิดการบริหารงานโดยนำกระบวนการ การวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) มาใช้ว่า เพื่อเป็นแนวทางตั้งแต่การสร้างนวัตกรรม การสร้างผลิตภาพ การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างแรงจูงใจภายนอก บรรยากาศการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การบริหารความเสี่ยง ภาวะการทำ SOAR Analysis ที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่การค้นหาจุดแข็ง จากนั้นในจุดแข็งประเมินหาโอกาส และนำข้อมูลจากโอกาสมาสร้างแรงบันดาลใจ และประเมินหาผลลัพธ์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการวิเคราะห์ องค์กรมีจุดแข็งที่ดี และโอกาสที่จะสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างดีเยี่ยมพร้อมกับการสร้างความสุขให้กับพนักงานควบคู่ไปด้วยส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ [2]

การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานในการปฏิบัติงานในองค์กร

ผู้ศึกษาพบว่าสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปได้ดีนั้นต้องคำนึงถึงความรู้และจิตใจของพนักงาน โดยนำกระบวนการ 4-D เข้ามาจัดทำรูปแบบการศึกษาโดยเริ่มจาก [3]

การค้นหา (Discovery) พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง, ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน และการให้อิสระในการทำงานตามลำดับ ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ หนึ่งฤทัย มั่นคง (2558) ที่ใช้สุนทรียสาธกเพื่อเพิ่มความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน โดยค้นพบว่าพนักงานมีปัจจัยที่เป็นจุดร่วมสอดคล้องกันในเรื่อง ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการตอบคำถามที่นำไปสู่การหาจุดร่วมและจุดโดดเด่นได้อย่างชัดเจนตามเป้าหมายที่ต้องการ สามารถดึงเอาสิ่งดี ๆ และความสุขของพนักงานได้อย่างแท้จริง [4]

การวาดฝัน (Dream) โครงการที่ได้จากการสัมภาษณ์ค้นหาสิ่งที่พนักงานปรารถนาที่อยากจะให้บริษัททำให้เกิดขึ้นจริงพนักงานมีความต้องการดังนี้ สวัสดิการ, พักร้อน, ค่าแรง, โบนัส, อายุงานเป็นรายเดือน, ค่าอาหารและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งหมดคือสิ่งที่พนักงานมีความต้องการอยากให้เกิดขึ้น เพิ่มขึ้นกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วิภาภรณ์ ตานศิริ (2558) ที่ใช้สุนทรียสาธกพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานเกิดการวาดฝันในเรื่อง สวัสดิการ, ค่าแรง, พักร้อน และโบนัส เช่นเดียวกัน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการค้นหาสิ่งที่พนักงานปรารถนามาได้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การจัดตั้งโครงการสร้างความสุข [5]

การออกแบบ (Design) สร้างโครงการตามที่ได้มาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนี้ โครงการกองทุนเลี้ยงชีพ โครงการเบี้ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด และสุดท้ายโครงการเที่ยวฟรีปีหน ซึ่งสอดคล้องกับ โชกุล วิริยาธนาโชติ (2557) ที่ใช้สุนทรียสาธกเพื่อหาแนวทางสร้างความสุขให้กับพนักงาน โดยมีการออกแบบ สร้างโครงการตามแนวคิดการสร้างสรรค์องค์กร และได้นำไปปฏิบัติจริง หรือมีการดัดแปลงให้ใช้ได้จริงในอนาคต ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการนำมาต่อยอดเป็นโครงการได้หลากหลายโครงการตามที่คุณศึกษากำหนดจากการสัมภาษณ์ได้ตามที่ตั้งไว้ [1]

การทำให้เป็นจริง (Destiny) ตามที่ได้จัดทำโครงการขึ้นมาตามวัตถุประสงค์ ที่มาโครงการ วิธีดำเนินการ แบ่งจัดสรรผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการจัดทำโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แล้วสรุปผลที่คาดว่าจะได้รับการจัดทำโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ เอมอร ไชยบุตร (2558) ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนานักเรียนในองค์กร โดยมีการจัดทำโครงการจัดกิจกรรมท่องเที่ยว และโครงการสวัสดิการต่างๆที่สร้างความสุขให้กับพนักงาน

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการจัดทำโครงการให้เป็นจริง ได้รับความร่วมมือจากบริษัทเป็นอย่างดีและนำไปจัดทำโครงการตามที่ผู้ศึกษากำหนดไว้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างราบรื่น ผู้ศึกษาได้ค้นพบว่าประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน ซึ่งเกิดจากการทำงาน ร่วมกันและความสัมพันธ์แบบครอบครัวช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน [6]

ผลประเมินโครงการแนวทางสร้างความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร

โครงการกองทุนเพื่ออนาคต สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงมากขึ้นเมื่อทำงานภายในองค์กรต่อไป และยังเสริมสร้างให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนานยิ่งขึ้น โครงการดังกล่าวได้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ในลำดับความต้องการขั้นที่สอง ซึ่งคือความต้องการความปลอดภัยในองค์กร (Safety needs in organization) ได้แก่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย ปลอดภัยต่อสุขภาพตลอดจนสวัสดิการ ด้านการเงิน และความมั่นคงของอาชีพ เพราะการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้แก่พนักงานในช่วงบั้นปลายชีวิตและยังเป็นการส่งเสริมการออมเพื่อเพิ่มความมั่นคงและมั่นคงทางชีวิตให้แก่พนักงาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการจัดทำโครงการไปนั้น พนักงานมีกำลังใจทำงานกันมากยิ่งขึ้น พนักงานมีความหวังในการทำงานที่บริษัทยาวนานขึ้น ไม่อยู่อย่างโดยไร้ความหวังหลังออกจากงาน [7]

โครงการเบี่ยขยันไม่สายไม่ลาไม่ขาด สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ของโลเวลล์ (Lovell) ซึ่งให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายาม เพื่อที่จะสนองความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งหลังจากจัดตั้งโครงการนี้พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจที่มากขึ้นและมีกำลังใจในการมาทำงานในทุกๆวัน ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการนี้สามารถทำให้พนักงานกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้นจากแต่ก่อนมาที่มีการลาหยุดบ่อย ขาดบ่อย หลังจัดทำโครงการก็ทำให้พนักงานอยากมาทำงานทุกวันเพื่อได้รับสิทธิเพิ่มมากขึ้น เหมือนกับการทำงานมาก ก็ได้รับรางวัลตอบแทน [8]

โครงการเที่ยวฟรีปีหน สามารถทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นในการทำงาน ได้รับการพักผ่อน ได้ใช้เวลากับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานสร้างความสัมพันธ์อันดีมากขึ้น ทำให้พนักงานในทุกระดับขั้นรู้สึกเป็นกันเอง มีความสามัคคีและได้รับความสุขไปพร้อมๆกันในการไปเที่ยวครั้งนี้ โดยโครงการนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากภายในองค์กร เพราะการที่คนภายในองค์กรมีความสุขจะทำให้เพิ่มทั้งคุณภาพและปริมาณของผลผลิตได้เป็นอย่างดี การสร้างความสุขยังก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ดี ลดความตึงเครียดและความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งโครงการนี้สามารถลดความตึงเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงานให้แก่พนักงานและยังเพิ่ม แรงจูงใจในการทำงานและนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการนี้สามารถสร้างความสุขไปพร้อมกับความสามัคคีในหมู่พนักงานมากยิ่งขึ้น ลดช่องว่างระหว่างความเป็นหัวหน้างานและพนักงานทุกๆแผนก ทำให้กลับมาทำงานได้มีประสิทธิภาพและมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น [9]

จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษา ทฤษฎีสองปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยค่าจูน และปัจจัยภายใน หรือปัจจัยจูงใจ โดยได้ทบทวนทฤษฎีซึ่งสอดคล้องกับของ เฟรดเดอริค เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) โดยข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮิร์ชเบิร์ก เชื่อว่าคนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยเพิ่มกระตือรือร้นและคนใจในงาน

ที่ทำมากยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสีย ทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็จะตกต่ำ จากผลศึกษาพบว่า มี ปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยมีข้อสรุปทุกปัจจัยทั้งก่อนทำโครงการและหลังทำโครงการดังต่อไปนี้ [10]

ปัจจัยภายใน ก่อนจัดทำโครงการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และหลังจากจัดทำโครงการ มีค่าเฉลี่ย 4.02 ดังนั้นค่าเฉลี่ยมีการปรับเพิ่มขึ้นมา 0.14 ปัจจัยภายนอก ก่อนจัดทำโครงการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และหลังจากจัดทำโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ดังนั้นค่าเฉลี่ยมีการปรับเพิ่มขึ้นมา 0.01 ดังนั้นค่าเฉลี่ยรวม ก่อนจัดทำโครงการมีค่าเฉลี่ยรวม 3.81 และหลังจากจัดทำโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.89 ดังนั้นค่าเฉลี่ยมีการปรับเพิ่มขึ้นมา 0.08 ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการทำแบบสอบถามวัดความสุขของพนักงานแล้วนั้น สามารถวัดค่าความสุขก่อนโครงการและหลังโครงการได้อย่างชัดเจน ผลในแต่ละด้านมีทั้ง ดีขึ้น และลดลงบ้างเล็กน้อย แต่โดยภาพรวมพนักงานมีความสุขเพิ่มขึ้นจากการจัดทำโครงการสนองความต้องการในการสร้างความสุขให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

(1) ในการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ และประสบการณ์เชิงบวก จะต้องเลือกผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในการตอบคำถาม และเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาต้องไม่ปรุงแต่งและบิดเบือนข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการสุ่มทฤษฎีสาธิตให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

(2) เอาใจใส่กับปัจจัยเล็กๆน้อยๆที่สามารถสร้างความสุขและความประทับใจให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มการได้รับการยอมรับนับถือภายในองค์กร

(3) ควรนำแนวคิดทฤษฎีความเป็นอยู่ที่ดี PERMA Model ของศาสตราจารย์มาร์ติน ซาลิกแมน มาวิเคราะห์องค์ประกอบความสุขขององค์กร เพื่อให้ความสมดุลชีวิตการทำงานเพิ่มขึ้น

(4) ควรมีการจัดทำโครงการเฉพาะแผนกในกลุ่มพนักงานภายในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน เช่น ตำแหน่งงาน เพื่อให้เข้าถึงความสุขของพนักงานในทุกระดับ

(5) ควรมีการพิจารณาแบ่งความเหมาะสมของปริมาณงานในแต่ละแผนกการทำงาน เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน

(6) ควรมีการพิจารณาค่าตอบแทนในการให้กับพนักงานในแต่ละส่วน เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและความสุขให้กับพนักงานในการมาทำงาน

กิตติกรรมประกาศ

ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา วิทย์ ไสยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางการศึกษาอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอบพระคุณ คุณชวน เรืองรักษ์ลิขิต และพนักงานภายในบริษัท ชวนพัฒนา ทุกๆ ท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ทำแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการทำงานศึกษาอิสระครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] โชกุล วิริยาธนาโชติ. (2557). **แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก รมณีสึกษา โรงเรียนไตรคามประชาสรรค์**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น.
- [2] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2553). **SOAR vs. SWOT Analysis**. ค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/441791>
- [3] ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2553). **Appreciative Inquiry**. ค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <https://sites.google.com/a/kku.ac.th/thailand-appreciative-inquiry-network/BLOG>
- [4] หนึ่งฤทัย มั่นคง. (2558). **การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อเพิ่มความสุขในการทำงานให้กับ พนักงาน รมณีสึกษา บริษัท ABC จำกัด**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น.
- [5] วิภาภรณ์ ด่านศิริ. (2558). **การใช้สุนทรียสาธกพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน รมณีสึกษา โรงเรียน ABC อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหา บัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น.
- [6] เอมอร ไชยบุตร. (2558). **การศึกษาปัจจัยเพื่อพัฒนาคนในองค์กรโดยใช้สุนทรียสาธก รมณีสึกษา ธานาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น.
- [7] Abraham H. Maslow. (1987). **Motivation and Personality**. 3rd ed. Menlo Park, CA: Addison Wesley Educational Publishers, Inc.
- [8] Lovell, R.B. (1980). **Adult Learning**. New York: Harper and Row.
- [9] บุญจง ขาวสิทธิวงษ์. (2550). **Happy Workplace**. วารสารพัฒนาสังคม, 9(2 ธันวาคม), 61-93.
- [10] Herzberg, Frederick. (1959). **Theory of Motivation**. New Brunswick, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.