

# การประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี

## กรณีศึกษา: บริษัท ปัญญาธรา จำกัด

### Needs Assessment of Healthy Organization: A case study of Panyatara Co.,Ltd.

กนกกร คล้ายปาน

สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Email: kanokkornkla@panyatara.co.th

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธรา จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธรา จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสำนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 104 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง และผู้บริหารบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารงานทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไปด้านฝึกอบรม ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านทรัพยากรบุคคล ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารสารสนเทศและสื่อสารการเรียนรู้ และผู้อำนวยการด้านออกแบบและพัฒนาการเรียนรู้ เครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ผลการศึกษาพบว่า (1) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 50.96 อายุ 25-34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 47.12 การศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 76.93 ทำงานหน่วยงานด้านฝึกอบรม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 สถานที่ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในส่วนกลาง (กรุงเทพฯ/ ปริมณฑล) จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 67.31 (2) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพความเป็นจริง และความคาดหวัง ต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี พบว่า ระดับสภาพความเป็นจริงต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี ของ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สุขภาพองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และสุขภาพบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ตามลำดับ ระดับความคาดหวังต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี ของ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 รองลงมาคือสุขภาพองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 และสุขภาพบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 ตามลำดับ (3) การประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธรา จำกัด ทั้งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ด้านสุขภาพองค์กร คุณภาพขององค์กร การมีนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้ทรัพยากรสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ และด้านสุขภาพบุคลากร ความผูกพันและภักดี การมีส่วนร่วม ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร ความสามารถในการแก้ปัญหา เจตคติต่อเพื่อนร่วมงาน และประโยชน์จากการทำงาน โดยประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพความเป็นจริงต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อมูลความคาดหวังต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า เพศชาย มีความต้องการจำเป็นด้านสุขภาพบุคลากร ส่วนเพศหญิง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ช่วงอายุ 15-24 ปี และ 35-44 ปี มีความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 25-34 ปีด้านสุขภาพบุคลากร และอายุ 45 ปี ขึ้นไป ด้านสุขภาพองค์กร ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท มีความต้องการในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปริญญาตรี ด้านสุขภาพบุคลากร หน่วยงานด้าน Learning Service Center และหน่วยงานด้านฝึกอบรมมณฑล มีความต้องการ

ในด้านสุขภาพบุคลากร หน่วยงานด้านพัฒนาการเรียนรู้ ฝึกอบรมกรุงเทพฯ และการศึกษา วิชาการและลูกค้า พัฒนาองค์กร บริหารงานทั่วไป ทรัพยากรบุคคล บัญชีและการเงิน มีความต้องการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร หน่วยงานด้านฝึกอบรมสำนักงาน / กระจายสินค้าและแฟรนไชส์ มีความต้องการด้านสุขภาพองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานส่วนกลาง (กรุงเทพฯ / ปริมณฑล) มีความต้องการในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และทำงานด้านมณฑล มีความต้องการในด้านสุขภาพบุคลากร ซึ่งผลจากงานวิจัยพบว่าการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านสุขภาพบุคลากร ด้านสุขภาพองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ (4) ได้แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาพดี ของบริษัท ปัญญาธา จำกัด พร้อมทั้งผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของบริษัท ปัญญาธา จำกัด โดยมีแนวทางการพัฒนาทั้งในด้านสุขภาพบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร ความสามัคคี กลมเกลียวของบุคลากร ความสามารถในการแก้ปัญหา เจตคติต่อเพื่อนร่วมงาน และประโยชน์จากการทำงาน ด้านสุขภาพองค์กร ได้แก่ คุณภาพขององค์กร การมีนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้ทรัพยากร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อนำมาพัฒนาได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ พร้อมนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรสุขภาพดี รวมถึงเพื่อเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจสืบไป

**คำสำคัญ:** การประเมินความต้องการจำเป็น องค์กรสุขภาพดี

### Abstract

The objectives of this research are to assess the needs towards becoming a healthy organization and to study the healthy organization development guidelines of Panyatara Company Limited. Representative samples of the research were 104 purposively selected office personnel and 5 executives of Panyatara Company Limited, i.e. General Manager on General Work Administration, Deputy General Manager, on Training, Assistant General Manager on Human Resources, Assistant General Manager on Information and Learning Media Administration and Expert on Learning Design and Development. The research was carried out using 5-level scale estimation questionnaires and executive in-depth interviews. Information was analyzed in respect of frequencies, percentages, averages, standard deviation and needs prioritization.

The study results revealed that: (1) In analyzing personal data of those who responded to the questionnaires, it was found that 53 responders, representing 50.96 per cent, were males; 49 responders, representing 47.12 per cent, were 25-34 years of age; 80 responders, representing 76.93 per cent, were bachelor's degree or equivalent graduates; 32 responders, representing 30.77 per cent, performing in training agencies; 70 responders, representing 67.31 per cent, performing in central area (Bangkok/vicinities); (2) In analyzing facts and expectations towards becoming a healthy organization, it was found that the facts towards becoming a healthy organization of Panyathara Co., Ltd. was, in aggregate, at a great level where the average values were 4.11 in respect of organization health, followed by 4.08 and 4.02 in respect of the executive leadership and the personnel health, respectively; the expectations towards becoming a healthy organization of Panyathara Co., Ltd. was, in aggregate, at a greatest level where the average values were 4.80 in respect of executive leadership, followed by 4.78 and 4.74 in respect of the organization health and the personnel health, respectively. (3) Assessment of the healthy organization needs of Panyatara Company Limited in respects of executive leaderships, knowledge, skills and attitudes, organization health and quality, availability of innovations, resource utilization, environment and atmosphere, personnel health, commitments and loyalties, involvements, personnel harmony and amicability, problem solving abilities, attitudes towards colleagues and benefits from work performance by comparing the analysis

result. The overall reality towards becoming a healthy organization was at a great level and the overall expectations towards becoming a healthy organization is at the greatest level. It was found male representative needs were in respect of personnel health while female representative needs were in respect of executive leaderships; the needs of representatives with 15-24 years of age and 35-44 years of age were in respect of executive leaderships while the needs of those with 25-34 years of age were in respect of personnel health and the needs of those with 45 years of age or more were in respect of organization health. The needs of representatives with educational levels of lower than the bachelor's and master's degrees were in respect of executive leaderships, the needs of those with bachelor's degree were in respect of personnel health. The needs of Learning Service Center and County Training Unit were in respect of personnel health; the needs of Bangkok Learning Development Agency, training and academic education and customer development organization, general administration, human resource Finance and Accounting were in respect of executive leaderships; and the needs of Office / Distribution Training Agency and Franchise were in respect of organization health. The needs of centralized representatives (Bangkok / vicinities) were in respect of executive leadership and the needs of county work were in respect of personnel health. It was found from the analysis result that the needs were prioritized to be in respect of personnel health, organization health and executive leaderships, respectively; (4) The healthy organization development guideline and the results of the in-depth interviews of executives of Panyatara Company Limited were obtained. The development directions were in respect of personnel health, which included commitments and loyalties to the organization, personnel harmony and amicability, problem solving abilities, attitudes towards colleagues and benefits from work performance, in respect of organization health, which included organization health, availability of innovations, resource utilization, environment and atmosphere, and in respect of executive leaderships, which included knowledge, skills, and attitudes, to be developed appropriately and efficiently leading to development towards becoming a healthy organization and towards sustainable business operation of Panyatara Company Limited.

**Keywords:** need assessment, healthy organization

## 1. บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์และสภาวะไร้พรมแดนที่เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดสภาวะของการแข่งขันทาง ธุรกิจอย่างรุนแรงทั่วทุกมุมโลก องค์กรต่างๆ ต้องแย่งชิง พื้นที่ในตลาดมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ ขององค์กรตามเป้าหมาย หลายองค์กรพยายามใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งความต้องการที่จะเห็นความสัมพันธ์อันดีระหว่าง คนในองค์กร ตลอดจนคนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งมี เพียงองค์กรที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้นที่จะอยู่รอดใน สิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นนี้ได้

หลายๆ องค์กรจึงพยายามให้ความสำคัญในการพัฒนา องค์กรโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมของ องค์กรให้เป็นไปในแบบแข็งแกร่ง มีสุขภาพดี และมี ประสิทธิภาพในการทำงาน [1] คุณค่าขององค์กรอยู่ที่ การเป็นองค์กรที่สามารถสร้างประโยชน์และตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ จัดตั้งขึ้น การทำให้องค์กรมีคุณค่า คุณประโยชน์ต่อ มนุษย์อย่างสมบูรณ์มากที่สุด อยู่ที่จะต้องมุ่งสนใจวิธีที่ ช่วยบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กร ใดที่จะเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าในอนาคตต้องยืนอยู่ บนความสำเร็จเมื่อครั้งอดีตหรือปัจจุบัน ไม่ละเลยการ ปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่สุขภาพดีนั้นต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรจะมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในที่สุด เนื่องจากสุขภาพขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ องค์กรใดมีสุขภาพดีจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ [2] โดยที่สุขภาพขององค์กรเป็นตัวชี้วัดที่จะพิจารณาถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และ ช่วยเสริมสร้าง ความตระหนัก (Awareness) ในปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นองค์กรที่มีสุขภาพดีนั้นมิได้เป็นเพียงอุดมการณ์เท่านั้น หากแต่ยังได้รับความสนใจในแนวคิดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กร (Concept of organization development) เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ [3]

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์กรในเรื่อง “องค์กรสุขภาพดี” เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพขององค์กรอีกตัวหนึ่ง รวมถึงสุขภาพขององค์กรในปัจจุบัน และสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรคาดหวัง เพื่อที่จะสามารถค้นหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงในการก้าวไปสู่ “การเป็นองค์กรสุขภาพดี” และสามารถวิเคราะห์สภาวะในปัจจุบัน รวมถึงสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรคาดหวัง เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาพดี รวมถึงเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจสืบไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธรา จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธรา จำกัด

## 3. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

3.1 ทราบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาพดีของบริษัท ปัญญาธรา จำกัด

3.2 ได้แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาพดีของบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เพื่อนำมาพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

## 4. ขอบเขตการวิจัย

### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 บุคลากรสายสำนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 142 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 5 คน

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 บุคลากรสายสำนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 104 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sample) จากบุคลากรภายในบริษัทฯ ที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งมาจากสูตรการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ดังนี้

$$n = \frac{X^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + X^2 p(1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ระดับการคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (ใช้ 0.05)

$X^2$  = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ( $X^2 = 3.814$ )

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด p = 0.5)

แทนค่า

$$n = \frac{3.814 (142 \times 0.5) (1 - 0.5)}{0.0025 (142 - 1) + 3.814 (0.5) (1 - 0.5)} = 103.67$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 104 คน ในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 104 ตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 104 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารงานทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไปด้านฝึกอบรม ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านทรัพยากรบุคคล ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ และผู้อำนวยการด้านออกแบบและพัฒนาการเรียนรู้

### 4.2 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรต้น คือ ความต้องการจำเป็นองค์กรสุขภาพดี ได้แก่ 1) สภาพความมุ่งหวังและ 2) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ส่วนตัวแปรตามคือ แนวทางการพัฒนาองค์กรสุขภาพดี

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

### 5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามปลายปิด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และสภาพที่มุ่งหวังควรจะเป็นขององค์กรสุขภาพดี ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านสุขภาพองค์กร และด้านสุขภาพบุคลากร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาฯ จำกัด โดยใช้วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority need index)

ตอนที่ 4 แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร บริษัท ปัญญาฯ จำกัด เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรสุขภาพดี

## 5.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหา จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษาและสอดคล้อง (Index of item objective congruence--IOC) หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (1984, p. 160) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.960 ส่วนแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิจัยเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปแบบการแจกแจงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพความเป็นจริงและความคาดหวัง ต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลของสภาพความเป็นจริง และความคาดหวัง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี โดยใช้วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority need index) แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย แล้วนำไปเป็นข้อมูลเพื่อการสร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้บริหาร

ตอนที่ 4 แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## 6. สรุปผลการวิจัย

6.1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 25-34 ปี การศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ทำงานหน่วยงานด้านฝึกอบรม

6.2 ข้อมูลสภาพความเป็นจริง และความคาดหวัง ต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ (2) สุขภาพองค์กร ประกอบด้วย ด้านคุณภาพขององค์กร การมีนวัตกรรม การใช้ทรัพยากรสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ และ (3) สุขภาพบุคลากร ประกอบด้วย ด้านความผูกพันและภักดีต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร ความสามารถในการแก้ปัญหา เจตคติต่อเพื่อนร่วมงานและประโยชน์ในการทำงาน

6.3 การประเมินความต้องการจำเป็นขององค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านสุขภาพองค์กร และด้านสุขภาพบุคลากร โดยการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพความเป็นจริงต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ถ้าหากพิจารณาข้อ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในเรื่องความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย พันธกิจขององค์กร มีทักษะในเรื่องความชำนาญในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ และมีเจตคติ โดยมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้านสุขภาพองค์กร ในเรื่องคุณภาพขององค์กรโดยมีผลประกอบการที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านบวก การมีนวัตกรรมใหม่ โดยมีการใช้ทรัพยากรมีการใช้ทรัพยากร

ต่างๆ ให้เกิดความคุ้มค่าและมีคุณภาพ ด้านสุขภาพบุคลากร มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร พนักงานมีความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กร และภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม บุคคล เวลา สถานที่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยรู้สึกยินดีเมื่อผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า ด้านประโยชน์จากการทำงานโดยมีความปลอดภัยในการทำงาน มีความมั่นคงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางอาชีพ และข้อมูลความคาดหวังต่อความเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลจากงานวิจัยพบว่าการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านสุขภาพบุคลากร ด้านสุขภาพองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามลำดับ

6.4 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาพดีของบริษัท ปัญญาธารา จำกัด จากผลจากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของบริษัท ปัญญาธารา จำกัด พบว่ามีแนวทางการพัฒนา ด้านสุขภาพบุคลากร เป็นอันดับแรกเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม บุคคล เวลา สถานที่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยรู้สึกยินดีเมื่อผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า ด้านประโยชน์จากการทำงานโดยมีความปลอดภัยในการทำงาน มีความมั่นคงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางอาชีพ ในลำดับถัดมาพบว่าด้านสุขภาพองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพขององค์กร การมีนวัตกรรมใหม่ การใช้ทรัพยากรสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาพดีในลำดับสุดท้ายคือด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ เจตคติเพื่อนำมาพัฒนาได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ พร้อม

นำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธารา จำกัด

## 7. การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเป็นองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญาธารา จำกัด ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือด้านสุขภาพบุคลากร ด้านสุขภาพองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามลำดับ ดังนี้

7.1 สุขภาพบุคลากร ด้านความผูกพันและภักดีต่อองค์กร บุคลากรมีความเต็มใจ และมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กร มีความปรารถนาจะเป็นบุคลากรขององค์กรต่อไป ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ความตั้งใจจะไม่ลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ กอบัว ทิศนภักดี [4] ได้สรุปคุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดี ในมิติด้านบุคลากรในองค์กร กล่าวว่า ความภักดี และผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาพดีได้ ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร คือบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ส่งเสริมให้มีกิจกรรมในองค์กร โดยกิจกรรมเหล่านั้นควรให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเช่น การทำงานเป็นทีม และให้บุคลากรมีการตัดสินใจด้วยตัวเอง ในกิจกรรมต่างๆ แสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวของบุคลากรเองได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกกิจกรรมตามความถนัด หรือความชอบได้ สอดคล้องกับ Iris Wellness [5] กล่าวว่า องค์กรสุขภาพดีเริ่มจากการที่บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพดี โดยเริ่มต้นจากการสนับสนุนสุขภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทำได้โดยการใช้เครื่องมือทางเลือกที่ช่วยให้สุขภาพดียิ่งขึ้น และการสนับสนุนทำให้สุขภาพหรือความเป็นอยู่ของบุคลากรดี ส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์กร ด้านความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรคิดและเรียนรู้เอง ให้การแนะนำอย่างสร้างสรรค์ การกล่าวชม การให้กำลังใจ รู้สึกยินดีเมื่อผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า โดยส่งเสริมการแสดงยินดี ชื่นชม ให้กำลังใจผู้อื่นด้วยความจริงใจ ตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน มีความมั่นคงทางด้านการเงิน และเศรษฐกิจ มั่นคงในงานและก้าวหน้าทางอาชีพ

7.2 สุขภาพองค์กร ด้านคุณภาพขององค์กร องค์กรต้องมีการวางแผนและมุ่งมั่นเป้าหมาย มีภาพลักษณ์และ

ชื่อเสียงด้านบวก มีผลประกอบการจากการดำเนินธุรกิจ มีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และพัฒนาความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้อง บุญพรชญา วัฒนเมฆินทร์กุล [6] ที่ได้ให้นิยามขององค์กรสุขภาพดีว่า องค์กรต้องมีการกำหนดและมุ่งเน้นเป้าหมาย มีภาพลักษณ์ที่ดี โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีนวัตกรรมใหม่ ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างนวัตกรรม กระบวนการในการคิดค้นสิ่งใหม่ ด้านการใช้ทรัพยากรองค์กรต้องมีการใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ และเกิดความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เทียมจันทร์ พาณิชยผลินไชย [7] ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พบว่า การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในที่ทำงาน จัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ เหมาะกับการทำงาน มีความปลอดภัย ปลอดภัยด้วยธรรมชาติ และสิ่งอำนวยความสะดวก

7.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ยึดมั่นในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตัดสินใจในการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม และสามารถควบคุมอารมณ์ (EQ) ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น เจตคติของผู้บริหารมีบทบาทต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี จะมีลักษณะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรสายสำนักงานสนใจ เพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น [8] ส่วนด้านคุณภาพขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสุขภาพดี พบว่า องค์กรมีการวางแผนและมุ่งเน้นเป้าหมาย มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านบวก ผลประกอบการที่ดีจากการดำเนินธุรกิจระบบการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และพัฒนาความสามารถได้ตามความต้องการ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สอดคล้องกับ Fornell et al., [9] คุณภาพองค์กรเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนประกอบของความพึงพอใจก่อให้เกิดความเป็นองค์กรสุขภาพดี ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านทักษะ ผู้บริหารมีความชำนาญในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ สามารถสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสื่อสารแบบสองทาง การทำงานร่วมกัน

เป็นทีม โดยบริหารและพัฒนาทีมได้ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ให้การชมเชย และยกย่อง เพื่อให้กำลังใจแก่บุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จ สอดคล้องกับ Sergiovanni [10] การบริหารที่เกี่ยวกับทักษะ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมขององค์กร ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของแต่ละองค์กรประกอบขององค์กร เพราะประสิทธิผลของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ทำให้การมองภาพรวมขององค์กรมีความชัดเจนต่างกัน

ส่วนแนวทางการพัฒนาองค์กรสุขภาพดี บริษัท ปัญญา จำกัด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร มีแนวทางการพัฒนาองค์กรสุขภาพดี ดังนี้

1. ด้านสุขภาพบุคลากร มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ มีการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลและการให้เกียรติ ให้พนักงานเห็นว่างานของตนเองมีความสำคัญ จัดงานให้เหมาะสมกับคน มีการบริหารค่าตอบแทนด้วยความเป็นธรรม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกกิจกรรมได้ตามความถนัด สนับสนุนความคิดของพนักงาน ทำความเข้าใจเรื่องความแตกต่าง และเปิดใจยอมรับฟัง เปิดโอกาสให้สามารถปรึกษาหารือได้พร้อมทั้งให้แนวทางที่ถูกต้อง

2. ด้านสุขภาพองค์กร มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ มีการวางแผนโดยให้มองเห็นเป้าหมายปลายทางร่วมกัน ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสร้างชื่อเสียง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ติดตามผลประกอบการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ศึกษา Best practice และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานในองค์กร สนับสนุนให้พนักงานเข้าอบรมในหลักสูตรที่ตนเองสนใจ

3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ ด้านความรู้ของผู้นำ จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ขององค์กรโดยการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการและเป้าหมายของการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกัน ประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานด้วยความเป็นธรรม ด้านทักษะของผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายอย่างชัดเจนและมีความต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสื่อสารสองทาง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง สร้างความเป็นกันเอง ส่วนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ใช้ประสบการณ์

วิเคราะห์สถานการณ์จากการเรียนรู้ของตนเอง มีการชมเชยและยกย่องให้กำลังใจโดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ด้านเจตคติของผู้นำ จะต้องมีการวิเคราะห์และศึกษาผลลัพธ์ของงาน หาปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่างๆ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของบริษัท มีวินัยในตัวเอง ใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม ปลูกฝังการทำงานที่มีจริยธรรม มีสติและไม่ใช้อารมณ์ในการทำงาน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

8.1.1 เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำเครื่องมือนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรสุขภาพที่ดีด้านอื่น ๆ

8.1.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าการประเมินการเป็นสุขภาพดีขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งควรจะได้มีการศึกษาเชิงลึกในประเด็นดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมาศึกษาวิเคราะห์ ถึงโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

8.1.3 หลังจากประเมินความต้องการจำเป็นและได้รับการพัฒนาแล้ว ควรมีการวิจัยติดตามผล เพื่อให้ทราบว่ามีการพัฒนาตามสภาพที่ควรจะเป็นหรือไม่

### 8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

8.2.1.เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสร้างขวัญให้กับพนักงานในการเป็นองค์กรสุขภาพดี

8.2.2.การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ พัฒนาการทำงานและการเรียนรู้ เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น เช่น ผลักดันเรื่องการเรียนรู้ระบบ e-Learning

8.2.3.นำเทคโนโลยีทันสมัยเข้าช่วยในการทำงาน ทำให้อุปกรณ์ในองค์กรเกิดความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

## 9. เอกสารอ้างอิง

- [1] Jacqueline Helene. (2015). "Correlates of Visionary Principal Leadership in Secondary Schools", Dissertation Abstracts International.
- [2] Hoy, Wayne K; John C. Tarter and Robert B. Kottkamp. Open Schools, "Healthy School Measuring Organizational Climate", United State of America: Sage Publications Company: 1991.
- [3] จิรประภา อัครบวร, "สร้างคน สร้างผลงาน". สำนักพิมพ์เต๋า, 2549.
- [4] กอบัว ทศนภักดิ์, "องค์การสุขภาพดี (Healthy organization)", สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- [5] Wellness I, "Healthy organizations being with healthy peoplefrom", สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2560, สืบค้นจาก <http://www.iriswellness.com>.
- [6] บุญพรชชา วัฒนเมฆินทร์กุล, "การศึกษาตัวแบบองค์การสุขภาพดี: กรณีศึกษา องค์การเอกชนสัญชาติไทย ในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปี" วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- [7] เทียมจันทร์ พานิชยผลินไชย, "ตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 7", ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2550.
- [8] Bass, B.M. and Avolio, B.J., "The four Is Transformational Leadership". Journal Of European Industrial Training, 15 (2), 2012.
- [9] Fornell eta., "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", Journal of Marketing, 56,pp 2006.
- [10] Sergiovanni. "Education Governance and Administrational". Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – hall, Inc, 2012.
- [14] รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, "การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน", โรงพิมพ์นำศิลป์ พิมพ์ (ครั้งที่ 6), 2555.
- [15] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "รายงานแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557", กรุงเทพมหานคร, 2557.
- [16] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล", กรุงเทพมหานคร, 2553.