



Happy Workplace



# สรรสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 8

## การพัฒนางานสร้างสุข





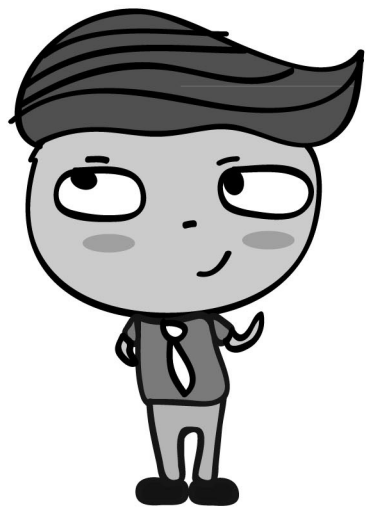
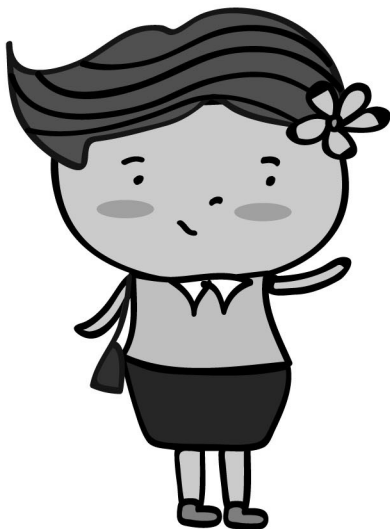
Happy Workplace



# สารสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 8

## การพัฒนางานสร้างสุข



## สาระสำคัญของความสุข เล่ม 8: การพัฒนางานสร้างสุข

---

บรรณาธิการ	อชิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล
ผู้เขียน	ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์ ณภัทร ประภาสุชาติ พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ศรัล ชุนวิทยา ศิวัชพร ภูพันธ์
รูปเล่ม	ชมาพร รักจรรยาบรรณ
ปก	ศราวุธ ทาคำ
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	ธันวาคม 2557
จำนวนพิมพ์	1,000 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนาภูมิภาคทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริม สุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-616-6

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากรตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สังกัดสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการทำงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือ สรรสารองค์กรแห่งความสุข โดยหนังสือสรรสารองค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 8: การพัฒนางานสร้างสุข ประกอบด้วยบทความ จำนวน 5 เรื่อง

บทความเรื่องแรก “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข” โดยบทความนี้ได้นำเสนอถึงบทบาทสำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งความสุข บทความเรื่องที่สอง “สร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุของค์กร” นำเสนอถึงการสร้างและพัฒนาทีมงานสร้างสุขขององค์กร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้ประสบความสำเร็จ บทความเรื่องที่สาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข” นำเสนอการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข และบทความเรื่องที่สี่

“เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข” นำเสนอแนวคิดและกรณีศึกษาของกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข สำหรับบทความเรื่องสุดท้าย เป็นการนำเสนอสาระสำคัญจากรายงานผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย” ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ผลจากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขต่อไป

ทางโครงการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้าง ไม่มากก็น้อย อันจะทำให้เกิดประกายความคิดและพลังในการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายไปทั่วสังคมไทย

ขอขอบคุณองค์กร/โครงการแหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมทั้งในทางตรงและทางอ้อมในการสร้างสรรค์บทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนะรัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงานของโครงการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล  
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	iii
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข โดย...ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์	1
สร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุขขององค์กร โดย... ณภัทร ประภาสุชาติ	27
องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข โดย...พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	53
เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดย...ศรัล ชุนวิทยา	75
การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย โดย...ศิวะพร ภู่อันธ์	97
ดัชนีคำหลัก	132

---

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร	84
ตารางที่ 2 เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ	102
ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และ การศึกษาเอกสาร	128

## สารบัญรูปภาพ

---

	หน้า
รูปภาพที่ 1 คณะกรรมการ WD Happy Workplace	48
รูปภาพที่ 2 กิจกรรมการแข่งขันแปดองของบุคลากร	85
รูปภาพที่ 3 โครงการปรับภูมิทัศน์	86
รูปภาพที่ 4 โครงการปลูกป่าชายเลน	87
รูปภาพที่ 5 กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน: กงล้อสี่ทิศ	88
รูปภาพที่ 6 กิจกรรมสุนทรียสนทนาของนักศึกษา	89



## สารบัญแนภาพ

	หน้า	
แผนภาพที่ 1	เครือข่ายการเชื่อมโยงบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	17
แผนภาพที่ 2	บทบาทที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
แผนภาพที่ 3	บทบาทของผู้นำในความต่อเนื่องของการวางแผน การดำเนินงาน	21
แผนภาพที่ 4	เงื่อนไขความสำเร็จของการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข	29
แผนภาพที่ 5	ความหมายของทีมงาน	33
แผนภาพที่ 6	รูปแบบของทีมงานสร้างสุของค์กร	44
แผนภาพที่ 7	โครงสร้างคณะกรรมการ Happy Workplace บริษัท เวสเทิร์นดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด	47
แผนภาพที่ 8	ขั้นตอนการสร้างและบริหารทีมงานสร้างสุของค์กร	50
แผนภาพที่ 9	ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	58
แผนภาพที่ 10	ระดับค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขด้านผ่อนคลายดี	90
แผนภาพที่ 11	อัตราการลาออกของบุคลากร พ.ศ. 2555-2557	91
แผนภาพที่ 12	กรอบแนวคิดของการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะ ที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย	109
แผนภาพที่ 13	วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะ ที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย	111

# ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

ธัญลักษณ์ รุจิภักดี

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้พบกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายในสังคมไทย ได้แก่ ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมืองการปกครอง รวมทั้งปัญหาสังคม ที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนยากแก่การจะควบคุมดูแลให้ปัญหาเหล่านี้หมดไปจากสังคม นอกจากนี้ ในโลกปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้การเชื่อมโยงติดต่อเป็นไปได้สะดวกมากยิ่งขึ้นหรือกล่าวได้ว่าโลกของเราแคบลงเรื่อยๆ ซึ่งทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันไร้พรมแดน สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม รวมทั้งในการดำเนินธุรกิจขององค์กรก็ย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมเช่นกัน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่เข้มแข็งขององค์กร ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น แนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญนอกเหนือจากการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการบริหารความแตกต่างของบุคลากรภายในองค์กรแล้วยังมุ่งส่งเสริมและจัดการให้บุคลากร “ทำงานอย่างมีความสุข” ซึ่ง

การสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจผ่านการทำงานที่มีความสุขของบุคคลกรในองค์กร กล่าวได้ว่า การสร้างความสุขของคนภายในองค์กร มีปัจจัยต่างๆ มากมายที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุข ผู้นำถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้าง “องค์กรแห่งความสุข” เนื่องจากปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรจนเกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ให้กับองค์กรสมัยใหม่ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรต่อไป กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและการเป็นผู้นำนั้นมีความเชื่อมโยงกัน การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความต้องการ ผู้นำ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามมาในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงในทางบวกและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรนั้นย่อมมักจะมีผู้นำเกิดขึ้นมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์กรต่อไป

การก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace เป็นกระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร ที่ครอบคลุมทั้งด้านกายใจ จิตวิญญาณ และสังคม ได้อย่างสมดุล โดยมีโครงการ “ความสุข 8 ประการ” หรือ Happy 8 เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ นำไปปฏิบัติเพื่อสร้างความสุขในการทำงานตามวิถีและบริบทตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์กรได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือแนวคิดดังกล่าวเป็นการเพิ่มคุณค่าของคนในองค์กรให้เป็นคนสำคัญ เมื่อคนมีคุณค่ามากขึ้นเป็นคนสำคัญขององค์กร การพัฒนาคนจึงต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคนในองค์กรในการปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาองค์กรให้มีความสุขจากการมาทำงาน จะเห็นได้ว่าการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ตั้งเป้าไว้นั้นเป็นกระบวนการในการทำงานและเห็นพ้องต้องกันของบุคคลกรในองค์กร ดังเช่นที่ John P. Kotter กล่าวถึงหัวใจของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร “*Heart of Change*” ว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำให้ทุกคนในทีมเห็นเหมือนๆ กัน รู้สึกเหมือนๆ กันจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้นทั้งทีมได้ และบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุขก็คือ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change agent or transformer) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่สามารถวางแผน และทำให้การเปลี่ยนแปลงบางอย่างในเชิงบวกเกิดขึ้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี เปรียบเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ หรือการพัฒนาองค์กรสามารถมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน นอกจากนี้จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความสุข (วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี, 2556)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้อาจเป็นผู้บริหารองค์กร หรือไม่ใช่เป็นผู้บริหารองค์กรก็ได้ หรืออาจจะเป็นบุคคลกรในองค์กรก็ได้โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการ แต่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญรวมทั้งมีความสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้ตั้งเป้าไว้ ก็คือการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางบวกกับองค์กรรวมทั้งบุคคลในองค์กรอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้สามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือในองค์กร หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากองค์กรให้เป็นหัวหน้าทีมในการดำเนินงานการขับเคลื่อน หรือได้มาจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในองค์กรได้เช่นกัน และสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องมีก็คือ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีมีความสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลง

นั้นสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นั่นก็คือองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนต่อไป ดังคำกล่าวของประธานาธิบดี แฮร์รี เอส. ทรูแมน ประธานาธิบดีคนที่ 33 ของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า “คนสร้างประวัติศาสตร์ ไม่ใช่ประวัติศาสตร์สร้างคน ในยุคที่ไม่มีผู้นำ สังคมจะหยุดนิ่ง จะเกิดความก้าวหน้าขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำที่กล้าหาญ และมีทักษะคว้าโอกาสที่จะเปลี่ยนสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น” (มอร์ส กุลจินต์, 2550) การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้นำคือบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุขได้

กล่าวได้ว่า แนวคิดเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแนวคิดที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนโครงการองค์กรแห่งความสุข และเป็นสิ่งที่ต้องเริ่มทำความเข้าใจว่าในงานสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใครและเข้ามามีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุข โดยบทความนี้ได้นำเสนอถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุข โดยแบ่งประเด็นการนำเสนอในหัวข้อ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบทบาทของผู้นำกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุข และการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานโครงการองค์กรแห่งความสุขต่อไป

## ผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้นำ เป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิดเบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจว่า ภาวะผู้นำ (leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent / transformer leadership) คืออะไร

ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นในหน่วยงาน ทั้งในแง่ความคิด และพฤติกรรมการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำ (leadership) คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ที่มีอยู่ ต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้คำนิยามไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นหมายรวมถึงระดับพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารรวมทั้งผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในเชิงบวก เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเป้าหมายของกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดความสนใจในการกระทำที่นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมต่อไป (รัตติกรณ์ จงวิลาส, 2554) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคลากรในองค์กรโดยการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และมีการดำเนินงานบางอย่างร่วมกันเป็นทีมซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรและคนในองค์กรต่อไป

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยของ

องค์กรที่จะเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กรในองค์กรรวมต่อไป และผลจากการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดซื้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (1978 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง นอกจากนี้ เบอร์นกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จใน

การทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชนผู้นำในลักษณะนี้สามารถบันดาลใจผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำแบบ Transformation จึงมักต้องเป็นผู้มี “บารมี” (charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้ง “กาย” และ “ใจ” Transformation Leaders จึงเป็นผู้มีความสามารถและมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (profound effect) ต่อผู้อื่นสามารถกระตุ้นและดลใจผู้อื่นให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

นอกจากทฤษฎีแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นแล้ว นักวิเคราะห์อีกท่านหนึ่งคือ เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า



บารมี (charisma) ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ (1) การกระตุ้นทางปัญญา (2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ (3) การสร้างแรงบันดาลใจ

การที่ผู้นำจะสามารถสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งได้ตลอดไปนั้น จะยึดแนวคิดทฤษฎีไดทฤษฎีหนึ่งเป็นหลักในการบริหารจัดการตลอดไปคงเป็นไปได้ เนื้อหาของการจัดการบางอย่างก็ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์บางที่เนื้อหาที่พูดถึงล้าสมัยไปแล้ว แต่แนวคิดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้เพราะเนื้อหาของการจัดการความเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องสามารถเก็บไว้ใช้ในวินาทีได้โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยนคือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิด การปลูกฝังค่านิยม การเสริมพลังในทางสร้างสรรค์และการตัดสินใจได้เมื่อนั้นผู้นำก็สามารถสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นได้จากการสอนให้ผู้อื่นทำตามเขา สิ่งหนึ่งที่ควรจำไว้คือผู้คนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องผูกพันกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสิ่งที่คุณทุกคนเหล่านี้ปฏิบัติก็เพื่อก่อให้เกิดองค์กรแห่งชัยชนะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบางครั้งเรียกได้ว่าเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปในองค์กรได้เช่นกัน เนื่องจากความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิงบารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างความรู้สึกรักของใจ และความศรัทธาที่เข้มแข็งดังนั้นเขาสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในวัฒนธรรมขององค์กรได้ผู้นำเชิงปฏิรูปจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กร และอะไรจะ

เกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่ยิ่งใหญ่จะเป็น สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูปมีหลายอย่างคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (visioning) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือมองอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของเขาเอง ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า ผู้นำรับผิดชอบไม่เพียงแต่การมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบกระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

2. การสร้างค่านิยม (valuing) คือ ผู้นำจะกำหนดค่านิยมพื้นฐานของการปฏิรูปองค์กรขึ้นมา ค่านิยมเหล่านี้จะถูกใช้เป็นแบบจำลองโดยผู้นำ และได้ถูกยึดถือไว้อย่างสม่ำเสมอเมื่อผู้นำและผู้ตามมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ค่านิยมพฤติกรรมของผู้นำจะถูกรู้สึกทั่วทั้งองค์กร และมุ่งไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรด้วย

3. การถ่ายทอดและการบันทาลใจ (articulating) คือ ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัด และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตาม หรือทำให้พวกเขาต้องการร่วมทีมงาน

4. การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร (empowering and communication) หัวใจของความเป็นผู้นำคือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันทาลความเชื่อของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถมีส่วนร่วมช่วยอย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน

ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง คือบุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กรของพวกเขาถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนแก่สมาชิกขององค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าแรงจูงใจที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้แม้ว่าบารมีจะมีบทบาทที่สำคัญภายในกระบวนการเชิงปฏิบัติ ผู้นำเหล่านั้นจะเป็นมากกว่าหัวหน้ากองเชียร์แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามของพวกเขาเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ของพวกเขาเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร และการยกระดับหรือการขยายขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงใจและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร

## องค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพடுத்தในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้

เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นทีปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็น

ปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

โดยทั่วๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

กล่าวโดยรวมก็คือ สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้กำลังใจ รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่างและที่สำคัญก็คือเป็นบุคคลที่สามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

## ใครคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งความสุข

เมื่อเปิดประเด็นในเรื่องใครคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นคำถามที่บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจอย่างมาก อย่างไรก็ตามในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้น นอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องเป็นการประสานความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ (จิระประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์ และ จารุวรรณ ยอดระฆัง, 2552)

1. Change Sponsors หรือผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดการสนับสนุนจาก Change Sponsor ในบางกรณี หมายถึง ผู้บริหารองค์กร หัวหน้างานซึ่งอาจจะเรียกได้ว่า Change Sponsor คือเป็นประธานในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั่นเอง โดยบทบาทของ Change Sponsor ได้แก่ เข้าใจ การเปลี่ยนแปลงที่ตนสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง เป็นบุคคลที่จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร และกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง

2. Change Advocacy หรือผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ อันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ คุณลักษณะของ Change Advocacy ได้แก่ เข้าใจ การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น Change Advocacy คือ กลุ่มงานที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือกลุ่มงานที่มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

3. Change Agent หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่าง Change Sponsor, Change Advocacy และ Change Target จะเห็นว่า Change Agent เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่

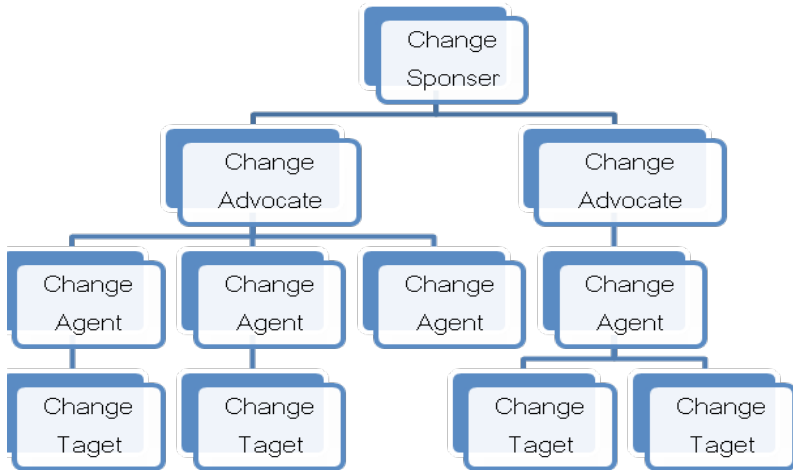


ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนการดำเนินงานการปรับแผนกิจกรรมต่างๆ และการดำเนินกิจกรรมในการขับเคลื่อนขององค์กรกล่าวได้ว่า Change Agent สำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ หรือการขับเคลื่อนขององค์กรนั้นอาจจะมีหนึ่งคนหรือหลายคน ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานที่ได้วางแผนไว้ ในกรณีที่ต้องการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าหนึ่งคน ควรที่จะมีการดำเนินงานในลักษณะประสานกัน ซึ่งหัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กรนั้นจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ไม่มีลักษณะคำตอบที่แน่นอนและตายตัว ขึ้นอยู่สถานการณ์และบริบทวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ดังนั้นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ การเข้าใจในโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี

4. Change Target หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรในองค์กร Change Target ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้นสามารถแบ่งได้เป็นหลายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโครงการว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น Change Target คือกลุ่มบุคคลใดในองค์กร เช่น ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Happy body ในเรื่องของกรลดน้ำหนักนั้น Change Target ในองค์กรก็คือ กลุ่มบุคคลที่มีน้ำหนักตัวมาก เป็นต้น แต่ที่สำคัญก็ก็ต้องเป็นกลุ่มคนที่ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Change Agent ต้องบริหารจัดการให้ Change Target มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรสุขภาวะต่อไป

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นต้องประกอบด้วยหลายกลุ่ม และบุคคลหนึ่งๆ ในองค์กร อาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้นำองค์กร อาจจะเป็น Change Sponsor ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะมาทำหน้าที่เป็น Change Advocacy หรือบางคนลงมาเป็น Change Agent เสียเองก็ได้ หรือบางครั้ง Change Advocacy หรือ Change Agent อาจจะได้รับผลการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือ

ตำแหน่ง ซึ่งถือว่าต้องถูกเปลี่ยนแปลงด้วยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หรือเป็น Change Target อย่างไรก็ตามในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงต้องทำการมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่มากพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และบทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย (change network) โดยมีผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยผู้ที่เป็น Change Sponsor จะเป็นผู้ที่กำหนดว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไร ผู้ที่เป็น Change Advocate จะเป็นผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและ ผู้ที่เป็น Change Agent จะเป็นผู้ที่เข้าไปมีอิทธิพล และมีส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การเชื่อมโยงดังแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้



**แผนภาพที่ 1** เครือข่ายการเชื่อมโยงบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

(ดัดแปลงจาก จิระประภา อัครบรร, อนุชาติ เจริญวงศ์ และ จารุวรรณ ยอดระฆัง, 2552)

สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขคือใครที่มีคุณสมบัติหรือมีบุคลิกลักษณะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พูลแลน (Fullan, 2006) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะโดดเด่น และไม่สนใจเฉพาะแต่เรื่องความสำเร็จของตนเองเท่านั้น ต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนหมู่มากในองค์กร จึงเป็นสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาโครงการต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่วางไว้ กล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ เมื่อพิจารณาในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขแล้วจะพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรในด้านความสุขของคนในที่ทำงาน โดยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรวมทั้งผู้บริหารองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

## บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุขของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรนอกจากผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนในการสนับสนุนแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะจะต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยสนับสนุนองค์กรให้ดำเนินโครงการต่างๆ ได้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ในองค์กร และเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาท

ในการกำหนดภาพอนาคตที่ควรเป็นเพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ก้าวพ้นจุดเดิมเพื่อไปสู่จุดใหม่นั้นก็คือการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั่นเอง

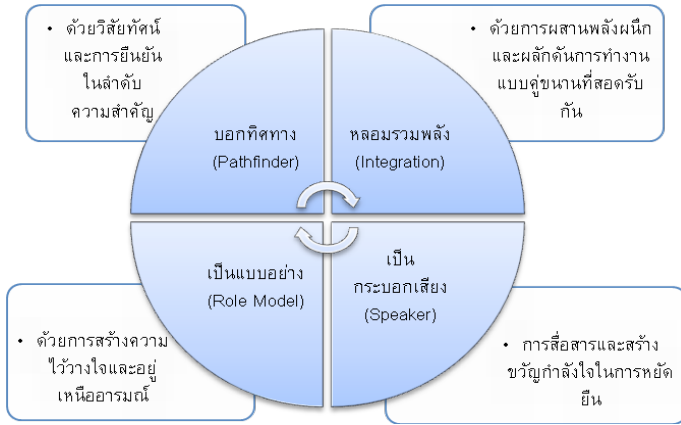
แผนภาพที่ 2 เป็นการแสดงถึงบทบาทที่สำคัญของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยผู้จัดการเปลี่ยนแปลงควรจะมีบทบาทที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. บทบาทในการบอกทิศทาง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการวางแผนการดำเนินงาน หรือการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร หรือกล่าวได้ว่าต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรที่ควรจะเป็นต่อไป

2. บทบาทในการหลอมรวมพลัง ได้แก่ ผู้นำมีบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงานประจำกับการขับเคลื่อนกิจกรรมในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไม่คิดว่ากิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมีผลในทางลบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. บทบาทในการเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร กล่าวคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านพฤติกรรม การดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความสุข เช่น ในการขับเคลื่อนสู่องค์กรสุขภาวะทางด้านสุขภาพ ถ้าผู้จัดการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่ทำลายสุขภาพ เช่น สูบบุหรี่ เป็นต้น แล้วจะให้บุคลากรในองค์กรเชื่อถือในตัวผู้นำได้อย่างไร

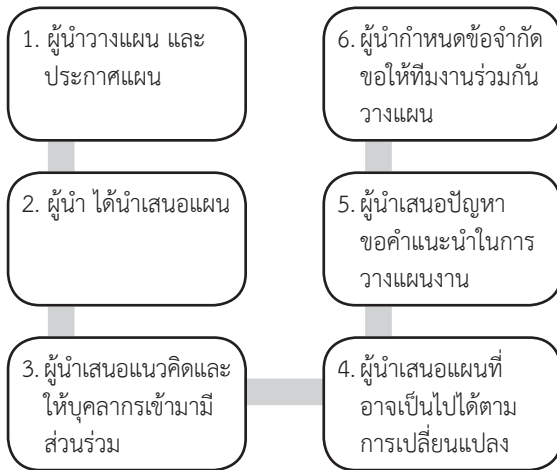
4. บทบาทในการเป็นกระบอกเสียง ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร และทีมงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สามารถเป็นตัวแทนในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เพื่อให้การดำเนินงานขับเคลื่อนเป็นไปตามแผนที่วางไว้



แผนภาพที่ 2 บทบาทที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ที่มา: ดัดแปลงจากมูรูส กุลจินต์, 2550

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาททั้ง 4 ประการ หากผู้นำไม่สามารถแสดงบทบาทนี้ได้ อาจเท่ากับว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสียเอง รวมทั้งขาดการวางแผนในการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการวางแผนในการดำเนินงานนั้นเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่ง การวางแผน หมายถึง การคิดหาทางเชื่อมจากที่ที่อยู่ในตอนนี้ไปยังที่ที่ต้องการจะอยู่เมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่อยู่เบื้องหน้า จากมุมมองของผู้นำ บทบาทสำคัญอย่างหนึ่งคือการวางแผนงาน รวมทั้งการวางแผนให้กับทีมงาน ควรมีความต่อเนื่องในการวางแผนและกระตุ้นให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในแผนงานที่วางไว้ สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ ยิ่งคนมีส่วนช่วยกันตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่อชีวิตการทำงานมากเท่าไร ก็ยิ่งมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมหรือปฏิบัติมากเท่านั้น ซึ่งก็คือบทบาทหนึ่งของผู้นำคือสิ่งที่เรียกว่า การมอบอำนาจ เมื่อการดำเนินงานเริ่มเป็นไปตามแผน ผู้นำอาจจะต้องทบทวนหรือปรับแผนตามที่สถานการณ์หรือเงื่อนไขกำหนด ผู้นำจะต้องปรับวิถีให้อยู่ตรงกลางระหว่างความจำเป็นที่จะต้องผ่อนปรนเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงกับการ

ยึดมั่นหรือติดแน่นกับแผนที่ตกลงไว้ที่เหมาะสม สรุปลว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานใดๆ รวมทั้งการดำเนินงานการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความสุขเช่นกัน ผู้นำควรมีการวางแผนและจำเป็นต้องมีแผนสำรองไว้ ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือคิดร่วมกับผู้อื่นโดยเปิดใจให้กว้าง กระตุ้นให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ แผนภาพที่ 3 แสดงตัวอย่างความต่อเนื่องของการวางแผน โดยให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 3 บทบาทของผู้นำในความต่อเนื่องของการวางแผนการดำเนินงาน  
ที่มา: ดัดแปลงจากมธูรส กุลจินต์, 2550

จากแผนภาพที่ 3 ผู้เขียนได้นำมาประยุกต์กับบทบาทของผู้นำในการวางแผนการดำเนินงานองค์กรสุขภาวะ คือ ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มในการกำหนดแผนหรือทิศทางในการดำเนินงานการขับเคลื่อนและนำเสนอแนวคิดให้กับคนในองค์กรหรือทีมงานทราบ เพื่อที่จะพัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการให้คนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของตน ซึ่งการร่วมกันปรับแผนการดำเนินงานขับเคลื่อนนั้นสามารถชี้ให้เห็นถึงศักยภาพและความเป็นไป

ได้ในการดำเนินโครงการ เนื่องจากมีการปรับแผนงานตามสิ่งที่ได้วิเคราะห์ถึง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตามในกระบวนการวางแผนนี้ ถึงแม้จะเป็นการวางแผนร่วมกันของทีมงานหรือคนในองค์กรแต่บุคคลที่เป็นแกนหลัก ในการพัฒนาแผนงานก็คือผู้นำนั่นเอง

นอกจากบทบาทสำคัญของผู้นำในการวางแผนแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงขึ้นในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและการเริ่มการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรได้ เนื่องจากคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถดึงเอาความคิด ความสามารถของคนในองค์กรออกมาได้โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้คนในองค์กรเกิด แรงบันดาลใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้

## การได้มาซึ่งผู้นำในองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

เมื่อพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ข้างต้นแล้ว ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กร การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น หากขาดผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ริเริ่ม หรือบุกเบิกการเปลี่ยนแปลงแล้วการไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมาย ร่วมกันในองค์กรแห่งความสุขย่อมเป็นไปได้ยาก ประเด็นคำถามต่อมาคือ จะสร้าง ผู้นำในองค์กรได้อย่างไร ในการดำเนินงานในองค์กรนั้น คนคนหนึ่งอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการในระดับใดก็ได้แต่คนผู้นั้นจะไม่ใช่นำจนกว่าจะผ่าน ความเห็นชอบจากความคิดและจิตใจของผู้ที่ทำงานร่วมกับคนผู้นั้น นอกจากนี้ Bass and Avolio (1994 อ้างใน กัลยาณี พรมทอง, 2546) ได้กล่าวว่า เราสามารถ เห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการที่คนในองค์กรหรือผู้นำองค์กรเป็นผู้ เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มองตนเองและมองงานในแง่บวก หรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีมุมมองใหม่ๆ ในเรื่องการทำงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และการทำงานเป็นทีมในองค์กร พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Rue & Byars, 2007)

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ โดยทำหน้าที่ในด้านการบริหาร มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายหน้าที่ กล่าวได้ว่าผู้นำกลุ่มนี้ได้มาจากผู้มีอำนาจสูงกว่า และพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ เช่น เจ้าของกิจการ หัวหน้าส่วน หรือผู้จัดการในองค์กร

2. ผู้นำโดยบทบาทเป็นผู้ที่ได้รับการเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม และยินยอมให้เป็นผู้สั่งการและผู้รับคำสั่งก็ยินยอมให้ทำตามด้วยความเต็มใจโดยผู้นั้นมีสิทธิอย่างถูกต้อง หรือเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับนับถือ คือบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร หรือหมู่คณะ ว่าเป็นผู้มีอิทธิพลมากต่อความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบุคคลนั้นอาจไม่มีตำแหน่งบริหารใดๆ

3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผู้นำในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความสุขนั้นอาจจะได้มาจากบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมในกระบวนการขับเคลื่อนงานองค์กรสู่ภาวะ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามกระบวนการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่อุบัติการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน บนฐานของค่านิยมเหมือนกัน คือการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นแก่สังคม จากฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) และภาวะผู้นำคือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้นโครงการพัฒนาผู้นำใดๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป



## unasku

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมและเป็นประเด็นที่ต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กร เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร และบุคคลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งถ้าหากว่าองค์กรขาดผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแล้ว การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนก็ย่อมเป็นไปได้ยากเช่นกัน เนื่องจากองค์กรขาดบุคคลที่เป็นกลไกในการดำเนินงาน แต่ถ้าองค์กรมีบุคคลที่เปรียบเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสามารถสร้างอิทธิพลทางความคิด ความเชื่อให้แก่คนในองค์กร ก็ย่อมที่จะส่งผลให้เกิดการคิดใหม่ ทำใหม่ในองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในองค์กรรวมทั้งของสังคมต่อไปอีกประการหนึ่งด้วย ดังนั้นหากองค์กรใดมีแนวคิดหรือนโยบายในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนแล้ว ควรให้ความสำคัญในเรื่องของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำในที่นี้มิได้หมายถึงผู้บริหารเพียงอย่างเดียวแต่หมายรวมถึงการที่บุคลากรในองค์กรที่กล้าที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนกิจกรรมหรือโครงการในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งเป้าไว้

กล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารองค์กร หรือเป็นหัวหน้างาน แต่เป็นใครก็ได้ในองค์กรที่สามารถเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการขับเคลื่อนสู่สังคมองค์กรแห่งความสุขต้องอาศัยบุคคลที่มีความ

เข้าใจในเรื่องเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง หรือสามารถเป็น “ผู้นำ” ยุคใหม่ที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังต้องมีกระบวนการทัศนใหม่ เข้าใจตนและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่สำคัญในการสื่อสาร และประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งมีภาวะผู้นำใหม่ที่ไม่ได้นำเพียงคนเดียวแต่เชื่อมประสานกับคนอื่น ๆ เป็นภาวะผู้นำร่วมโดยให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิด กระบวนการวางแผน และกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนต้องให้ความสำคัญเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิรประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์ และ จารุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2554). *ภาวะผู้นำ: The excellence leadership*. กรุงเทพมหานคร : อินเฮ้าส์ โนว์เลจ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิลาส. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิภาดา แก้วนิยมชัยสร. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. 6(2), 501 – 513.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper and Row.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement. The Development of Transformational Leader for the Education Decentralization*. Bangkok: Ministry of Education.
- Northhouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. USA: Sage Publications.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2007). *Supervision, key link to productivity (9<sup>th</sup> ed.)*. Boston: McGraw-Hill.

# สร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุของค์กร

ณภัทร ประภาสชาติ

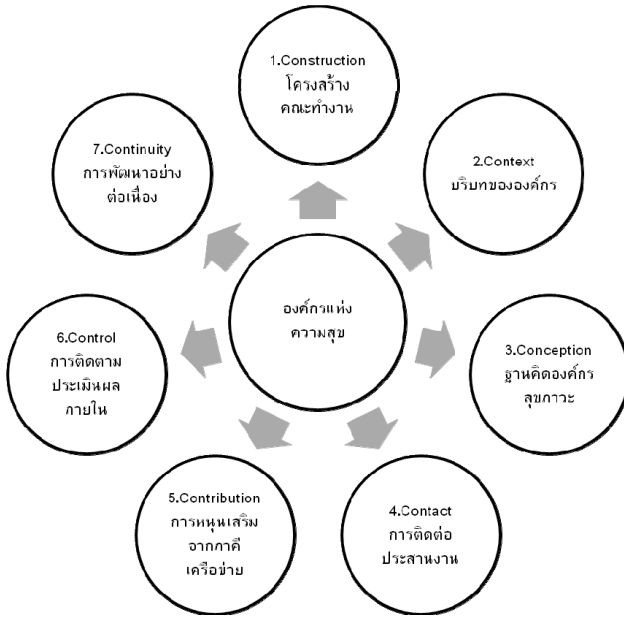
## บทนำ

ปัจจุบันแนวคิด “การสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace)” ได้รับความนิยมแพร่และเป็นที่ยอมรับเพิ่มมากขึ้นในแทบทุกวงการ เพราะการสร้างสุขในองค์กรนั้นเป็นการสร้างสุขภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กรที่ครอบคลุมในทุกมิติของชีวิตมนุษย์ ในแต่ละวันมนุษย์ใช้เวลาอย่างน้อยหนึ่งในสามอยู่ในสถานที่ทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่จึงมุ่งหวังที่จะได้ทำงานในองค์กรที่ทำให้เกิดความสุขกายสบายใจ เมื่อมนุษย์มีความสุขในการทำงาน ผลผลิตของความสุขย่อมเกิดขึ้นตามลำดับ ซึ่งผลผลิตของความสุขสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก ความกระตือรือร้น ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความทุ่มเท สีสหน้าแววตา และคำพูดที่สื่อออกมาไม่ว่ากับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พฤติกรรมที่แสดงออก (behavior) ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จหรือผลลัพธ์การทำงาน (results) ของบุคลากรด้วยเช่นกัน

ในช่วงเวลากว่าสิบปีที่ผ่านมา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สนับสนุนให้เกิด “องค์กรแห่งความสุข” “องค์กรสุขภาวะ” หรือ “Happy Workplace” ผ่านแนวคิดความสุข 8 ประการหรือ Happy 8 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กร มีการพัฒนาชุดเครื่องมือ

ต่างๆ เช่น Happy 8 Menu, Happy Model, Happy Workplace Index, Happinometer และ Happy Workplace ROI เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรของตนเอง เกิดเป็นรูปแบบการจัดการองค์กรสุขภาวะของตนเองขึ้น

ในระยะแรกของการขับเคลื่อนงานโครงการสร้างเสริมสุขภาวะภาคเอกชน หรือที่รู้จักกันทั่วไปในนามของ Happy Workplace ของแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ใน 6 จังหวัด นำร่อง ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเชิงนโยบายการสร้างเสริมสุขภาวะในระดับจังหวัด ผ่านกลไกการบูรณาการร่วมกันระหว่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัด และสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อเป็นแกนประสานกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัด ขยายฐานคิดเรื่ององค์กรแห่งความสุขให้กับองค์กรภาคีนำไปปรับประยุกต์ใช้ดำเนินการจริงในองค์กรของตนเอง หลายองค์กรได้รับการยอมรับให้เป็น “องค์กรต้นแบบของจังหวัด” และบางองค์กรถือว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศในการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่มุ่งหวังให้คนทำงานภายในองค์กรของตนเองมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีและส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในทางอ้อมต่อผลประกอบการขององค์กรทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการและจากบทเรียนการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะที่ผ่านมาพบเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข 7 ประการหรือ 7Cs ดังแผนภาพที่ 4



**แผนภาพที่ 4** เจาะไขความสำเร็จของการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข  
 ที่มา: อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ (บรรณาธิการ), 2553

จากแผนภาพข้างบนจะเห็นได้ว่า ก้าวแรกของการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขก็คือ “การมีคณะทำงาน/ทีมงานสร้างสุขขององค์กร” เมื่ออ่านมาถึงตอนนี้หลายท่านอาจสงสัยว่า “ทีมงานสร้างสุขขององค์กร” เหล่านี้คือใคร ต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไรเป็นพิเศษหรือไม่ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ฯลฯ และอีกหลากหลายคำถาม บทความนี้อาจจะมีส่วนช่วยจุดประกายคำตอบต่อข้อสงสัยดังกล่าวให้กับผู้อ่านได้บ้าง โดยบทความนี้จะนำเสนอความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

## กุนมนุษย์: ตันกุนสำคัญขององคกร

“องคกร” เกิดจากการที่มนุษย์รวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การรวมตัวกันของคนในสมัยก่อนเพื่อการล่าสัตว์มาเป็นอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัย การรวมตัวในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม โดยนำเอาการรวมกลุ่มเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ จนกลายมาเป็นรูปแบบขององคกรในปัจจุบัน ที่เป็นการรวมตัวกันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าการที่รวมตัวกันโดยสัญชาตญาณของมนุษย์เอง องคกรจึงเข้ามามีบทบาทในการทำกิจกรรมทุรูปแบบของมนุษย์ เช่น กิจกรรมด้านธุรกิจ การศาสนา การศึกษา เป็นต้น ([http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/admin\\_editor28.htm?ID=458,2557](http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/admin_editor28.htm?ID=458,2557))

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองคกรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะผู้นำต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนในองคกร การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนร่วมงานด้วย

การทำงานโดยเฉพาอย่างยิ่งในองคกรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง แน่นอนว่าพนักงานขององคกรมักเครียดเพราะความกดดันที่ได้รับจากการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งความเครียดของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของทางองคกร ซึ่งการจัดกิจกรรมนันทนาการให้กับพนักงานและครอบครัวก็เป็นทางออกที่ดีอย่างหนึ่งของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (<http://incquity.com/articles/office-operation/make-employees-happy,2557>)

ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีองค์กรจำนวนมากที่มีการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ส่งเสริมความสุขของพนักงานและสร้างสังคมแห่งการทำงานที่ดี ผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น กิจกรรมกีฬาทั้งภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมทางพุทธศาสนา โครงการรณรงค์ต้านยาเสพติด โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การเยี่ยมไข้/เยี่ยมคลอด (อิริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ (บรรณานิติการ), 2553) ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดความสุข 8 ประการในที่ทำงานมาปรับใช้ จึงไม่เป็นการยากที่หลายองค์กรจะต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ในการเสริมสร้างทรัพยากรบุคคลและสังคมแห่งการทำงานที่มีความสุข มีการจัดจำแนกกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ ทำให้เห็นภาพของการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและช่วยให้เกิดกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับพนักงานอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานไปปรับประยุกต์ใช้ในการสร้างและพัฒนาทีมงานสร้างสุขขององค์กรของตนเองได้จริง การทำความเข้าใจเบื้องต้นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน ความหมาย ลักษณะของทีมงานและกลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน ตลอดจนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กรของตนเองต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

### ความหมายของทีมงาน

ในโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ในขณะนี้การบริหารงานแบบข้าเก่งคนเดียว ย่อมสิ้นสุดลงแล้วเมื่อย่างเข้าสู่สหัสวรรษใหม่การบริหารงานที่จะอยู่รอดได้ คือ การทำงานเป็นทีมและต้องเป็นทีมที่เต็มไปด้วยพลังกำลังและความกระตือรือร้น เพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมายการทำงานเป็นทีมเป็นการดึงเอาศักยภาพหรือความเก่งของแต่ละบุคคลในกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์และบุคคลในกลุ่มยังได้เรียนรู้การทำงานที่ดีจากเพื่อนได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ



ประสบการณ์ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การทำงานที่คลุมเครือจะ  
กระจ่างขึ้น ทุกคนเห็นเป้าหมาย และจุดหมายได้ตรงกันซึ่งจะช่วยกันสร้างภาพ  
งานหรือหนทางที่หลากหลายในการไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และที่  
สำคัญที่สุดบุคลากรมีความรัก ความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อกัน

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “ทีมงาน” หรือ Team Work ไว้หลายประการ  
โดยส่วนใหญ่มักให้ความหมายที่ครอบคลุมบุคคลและวิธีการทำงานร่วมกันของ  
บุคคล อาทิเช่น

ทีมงาน หมายถึง....

...กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม  
ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีม  
ต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ([http://www.pncc.ac.th/pncc/word/re/  
r7.doc](http://www.pncc.ac.th/pncc/word/re/r7.doc), 2557)

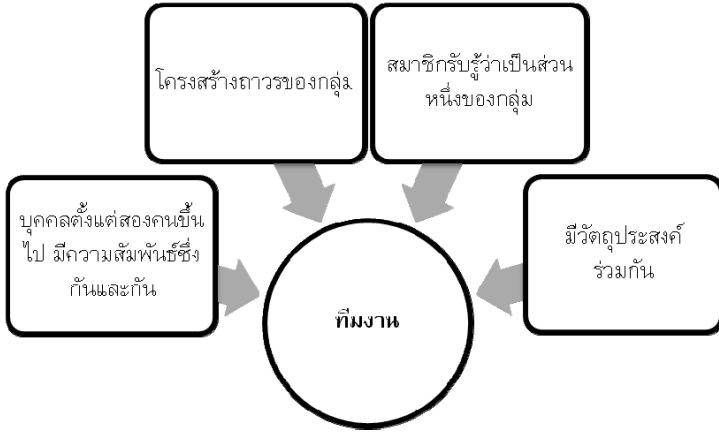
...การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก  
ในทีมงานเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือ  
มีการติดต่อสื่อสารประสานงานช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุ  
จุดมุ่งหมายร่วมกัน (อริวัฒน์ เจียวิวรรณกุล และคณะ(บรรณาธิการ), 2553)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง...

....การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้น  
จะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผน  
การทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นกลุ่มบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและ  
มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างพึงพอใจ

....กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคี มีเป้าหมาย  
ร่วมกันและเชื่อใจกัน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนที่ใช้ความ  
สามารถของแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่  
กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร  
หรือหน่วยงาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5 ความหมายของทีมงาน

**ลักษณะของทีม** (วันทณีย์ ณ พัทลุง, 2551) ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของทีม / กลุ่มตระหนักในความสำคัญ ของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกันสำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมี ส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กรมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงาน ได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรมซึ่งเป็น แบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่มซึ่งอาจ จะเป็นกลุ่มแบบทางการ (formal group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (informal group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี

สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการมีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิกโดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบกระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

### กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น มีขั้นตอนสำคัญที่ควรพิจารณาดำเนินการ (<http://www.local.moi.go.th/team.html>, 2557) ดังนี้

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีสักประมาณ 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไปท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีม เพราะการริเริ่มและทัศนคติไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นใดก็ตามนั้นเราไม่ควรมีนักปฏิบัติ การมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการ และอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมาย ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้งานของตนคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงานของตนเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

3. รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคล เป็นที่กระจ่างชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้สมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมายังจะช่วยหยุดการซบเซาซบเซา ลดความสับสน ระวังปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่างๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง

### การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (excellent team)

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (ธนพรธณ บุญรัตกลิน, 2557)

วูดค็อก (Wood Cock, 2557) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้ **ผู้นำ** (leader) ผู้นำก็คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด **ผู้ท้าทาย** (challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น **ผู้เชี่ยวชาญ** (expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย **นักการทูต** (ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก ที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน **ผู้พิพากษา** (judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้ **นักนวัตกรรม** (innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย **นักการต่างประเทศ** (diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยจะต้องสร้างพันธมิตร

ทั้งภายในและภายนอกทีมงานสร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่างๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่ายอันตรายออกไปให้ได้ **ผู้คล้อยตาม** (conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุกๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือ ประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน **ผู้ผลักดัน** (output pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำ คุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอนอ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก **ผู้ควบคุมคุณภาพ** (quality controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบการมุ่งไปสู่ผลผลิตของพวกผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง **ผู้สนับสนุน** (supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้การสนับสนุนและส่งเสริม หรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน **ผู้ทบทวน** (reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน (clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงาน

## เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) ที่มงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริมการแสดงความหวังใปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ ร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง (co operation and conflict) การบริหารงานในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้นั้น คน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน เหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

ที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงาน และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นแบบรายละเอียดของผู้นำได้ควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขององค์กรขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ต้นก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรหรือ



หน่วยงานรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็ได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไบนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรม การให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter group relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communication) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่างๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนระบบอื่นๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีก็จะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

## ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานสร้างสุของค์กร

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขนั้นจำเป็นต้องอาศัย “กลุ่มคนที่มีจิตอาสา” เป็นผู้เอื้อระต่อส่วนรวม มุ่งหวังที่จะเห็นคนในองค์กรมีความสุข และเพื่อแผ่ความสุขเหล่านั้นไปยังองค์กรภาคีใกล้เคียง ชุมชนและสังคมแวดล้อม คนกลุ่มนี้นอกจากจะมีจิตอาสาเป็นพื้นฐานสำคัญแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยขับเคลื่อนงานได้สำเร็จ (อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ (บรรณาธิการ), 2553) ก็คือ

1. ความสามารถในการเป็น “ช่างเชื่อม” ที่สามารถทำหน้าที่เชื่อมประสานการทำงานร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. “ช่างซุด” ที่สามารถเสาะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากองค์กรภาคีอื่นที่มีประสบการณ์การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้ประสบผลสำเร็จ หรือจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ช่างซุดยังต้องมีความสามารถในการค้นหาทีมงานที่มีความสามารถเข้ามาช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขร่วมกันอีกด้วย และสุดท้าย

3. “ช่างเคาะ” กล่าวคือ เป็นผู้ที่สามารถสังเคราะห์ วิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะในทุกๆระดับ ทั้งระดับโครงการจนถึงระดับองค์กร

คนจิตอาสากลุ่มนี้จะรวมตัวกันทำงานภายใต้โครงสร้างการทำงานทั้งที่มีการจัดตั้ง/แต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในรูปของ “ทีมงาน” หรือ “คณะกรรมการ” เราอาจเรียกคนกลุ่มนี้ว่า “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพราะกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่เป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขต่อไป มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

## ประสบการณ์การสร้างสรรค์“ทีมงานสร้างสุของค์กร” ของภาคีองค์กรสุขภาพ:

ที่ผ่านมา สสส.พยายามผลักดันให้มีการนำแนวคิด “การสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace)” ไปดำเนินการทั้งในระดับองค์กรซึ่งถือเป็นฝ่ายปฏิบัติการและระดับ node ซึ่งมักจะเป็นระดับจังหวัดเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรภาคีเครือข่ายดำเนินงานสร้างองค์กรสุขภาพ ด้วยเหตุนี้เองจึงอาจกล่าวได้ว่าทีมงานสร้างสุของค์กรก็ต้องมี 2 ระดับเช่นกัน บทความในส่วนนี้จึงขอแนะนำประสบการณ์การสร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุของค์กรทั้งในระดับองค์กรและระดับ node ดังรายละเอียดต่อไปนี้

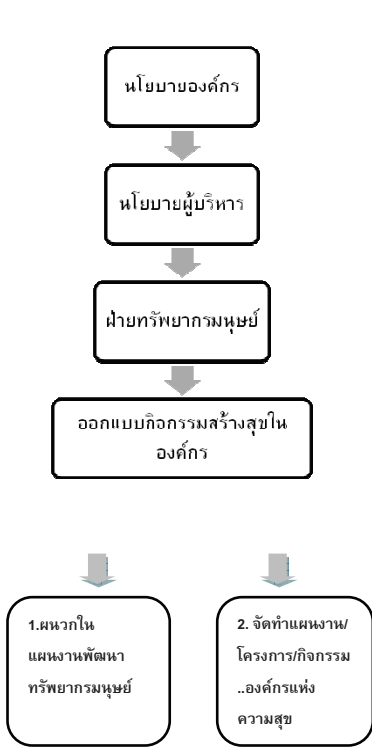
### รู้จักทีมงานสร้างสุของค์กร

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนมีโอกาสได้เรียนรู้และหนุนเสริมการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพมาบ้างในหลายพื้นที่ ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ การศึกษาเอกสารเผยแพร่องค์กรต้นแบบองค์กรแห่งความสุขในพื้นที่ต่างๆ องค์ความรู้เกี่ยวกับ Happy Workplace ตลอดจนการสนทนากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างสุของค์กรหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “ทีมงานสร้างสุของค์กร” ผู้เขียนนำมาประมวล สรุปและสังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้เพื่อการสร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุของค์กร ดังนี้

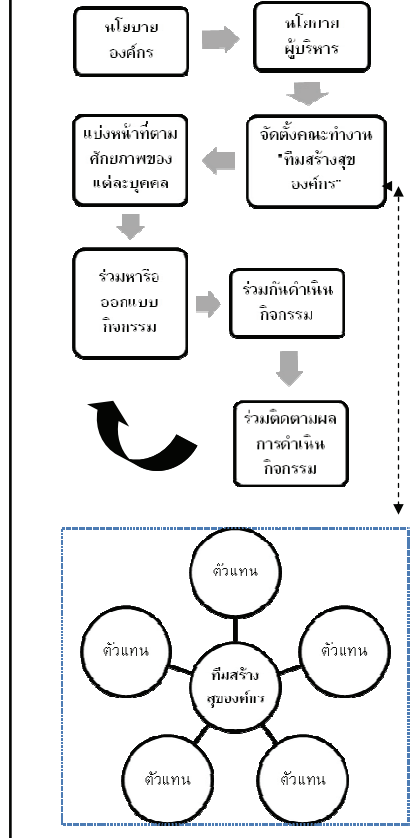
เมื่อถามหาว่าใครคือผู้ดำเนินงาน/ขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพหรือองค์กรแห่งความสุขของท่าน เราพบว่าคำตอบ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก ทีมงานสร้างสุขคือ บุคลากรในส่วนที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจมี 1-2 คนหรือมากกว่านั้นตามขนาดขององค์กร ลักษณะที่สอง มีข้อค้นพบสำคัญเกี่ยวกับ “ทีมงานสร้างสุของค์กร” คือ กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน เพื่อทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน ภายใต้อุดมภ์หมายเดียวกันคือ การพัฒนาให้องค์กรของตนเองเป็น “องค์กรสุขภาพ” หรือ “องค์กรแห่งความสุข”

## สร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กร

การสร้างสุขในองค์กรเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร หลายองค์กรดำเนินการสร้างสุขในองค์กรผ่านการดำเนินงานในลักษณะโครงการ หรือแผนงานที่เป็นภาระงานปกติขององค์กร และส่วนใหญ่มักมีขอบหมายให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงาน ในขณะที่มีอีกหลายองค์กรที่ตระหนักว่าการขับเคลื่อนองค์กรสร้างสุขเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันสร้างสรรค์ขึ้นมาจึงให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการด้านการสร้างสุขขององค์กรโดยตรง เปิดโอกาสให้ตัวแทนของพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับองค์กร ในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานสร้างสุขขององค์กร ดังนั้น ทีมสร้างสุขขององค์กรจึงมิได้จำกัดที่บุคลากรในส่วนของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพังอีกต่อไป แต่เป็นส่วนผสมของบุคลากรที่มาจากหลายฝ่าย แผนก หรือหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์องค์กรแห่งความสุขร่วมกัน อาทิเช่น ตัวแทนบุคลากรจากฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ตัวแทนบุคลากรจากฝ่ายการผลิต ตัวแทนบุคลากรจากฝ่ายการเงินและบัญชี ตัวแทนบุคลากรจากฝ่ายสวัสดิการ ฯลฯ กลุ่มคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นคนที่มีจิตอาสาเข้ามาทำงานเพื่อองค์กร มีหน้าที่สร้างสรรค์และดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสุข 8 ประการ เป็นต้น สามารถสรุปได้เป็น 2 ลักษณะดังแผนภาพที่ 6



รูปแบบที่ 1 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก



รูปแบบที่ 2 ตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมเป็นคณะทำงาน

**แผนภาพที่ 6** รูปแบบของทีมงานสร้างสุของค์กร

การสร้างทีมงานสร้างสุของค์กรที่พบเห็นได้บ่อยคือ รูปแบบที่ 1 คือการมอบหมายให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/บุคคล/แรงงานสัมพันธ์/ชุมชนสัมพันธ์ ฯลฯ ขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน และงานด้านการสร้างสุของค์กรก็มักจะถูกผนวกเข้าไปในภาระงาน

ประจำของฝ่ายนั้นๆ เช่น บริษัท นิสซุย (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัทมาสเตอร์พาราวิวด์ จำกัด เป็นต้น การแบ่งงานจะเป็นไปตามกิจกรรมที่ดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารแผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก

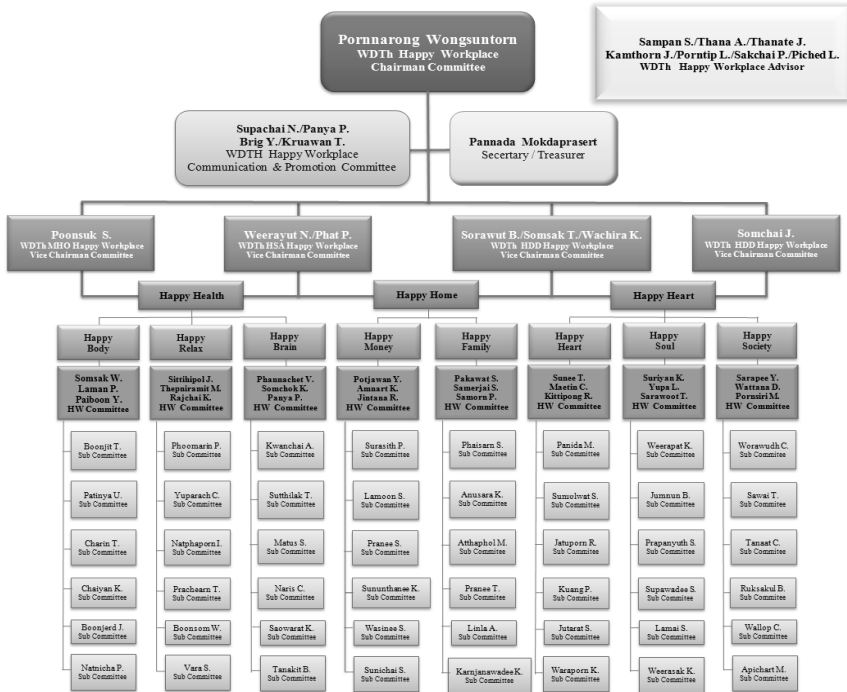
และมีองค์กรบางส่วนที่ดำเนินการสร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กรตามรูปแบบที่ 2 คือ การจัดตั้งคณะทำงานที่ดำเนินการสร้างสุขขององค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งบางแห่งอาจผนวกรงานพัฒนาคุณภาพเข้าไปร่วมด้วย อาทิ บริษัท พาเนลพลัส จำกัด, บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นต้น องค์กรเหล่านี้มักจะมีโครงสร้างของทีมงานสร้างสุขขององค์กรที่ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากองค์กร มักประกอบด้วย ประธาน คณะทำงาน และเลขานุการ โดยมักกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานสร้างสุขขององค์กรไว้กว้างๆ อาทิเช่น

1. ร่วมกันจัดทำแนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาความสุขในสถานที่ทำงานตามแนวทาง Happy workplace
2. ประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้พนักงานรับทราบและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทจัดขึ้น
3. ดำเนินการตามแนวทางหรือแผนงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดปี
4. ประเมินและสรุปภาพรวมของกิจกรรม เป็นต้น

และบางองค์กรนอกจากมีทีมงานสร้างสุขในระดับองค์กรแล้ว ยังสร้างทีมงานสร้างสุขในระดับฝ่าย/แผนกขึ้นด้วย และทั้งสองส่วนจะทำงานประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน อาทิเช่น บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด (NMB-Minebea Thai Ltd.) เป็นต้น และบางแห่งนอกจากจะมีทีมงานสร้างสุของค์กรแล้วยังมีการสร้างนักสร้างสุขในองค์กรขึ้นอีกด้วย มีการให้ความรู้เพื่อสร้างเสริมศักยภาพนักสร้างสุขขององค์กรทั้งด้านแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข ความเป็นผู้นำ ความรู้และความเข้าใจในการตรวจสอบสุขภาวะองค์กรและการออกแบบกระบวนการสร้างสุขในองค์กร เพื่อให้เกิดชุมชนนักสร้างสุขขององค์กรสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาทิเช่น บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ในที่นี่ขอยกตัวอย่างองค์กรที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรหรือทีมงานสร้างสุขขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในครั้งนี้ ได้แก่ บริษัท เวสเทิร์นดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด หรือ WD (Thailand) เป็นองค์กรที่ดำเนินการด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งอยู่ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำหรับก้าวแรกของ WD (Thailand) ในการสร้างสุของค์กรตามแนวทาง Happy Workplace เริ่มต้นจากการจัดตั้งคณะกรรมการ Happy Workplace ขึ้น โดยมีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “คณะกรรมการสร้างความสุข 8 ประการในองค์กร (WDth Happy Workplace)” เพื่อดำเนินงานโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) หรือการสร้างความสุข 8 ประการในสถานที่ทำงานของบริษัท เวสเทิร์นดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด (MHO) เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล ภายใต้อิทธิพลที่ว่า “สุขตลอดปีที่ WD บ้านเรา” คณะกรรมการเหล่านี้มาจากตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ และแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบตามภาระงานและความถนัด/ศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่ายหลักๆ ดังนี้ คณะที่ปรึกษา ฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายคณะทำงานกลุ่ม Happy Heart ฝ่ายคณะทำงานกลุ่ม Happy Health และฝ่ายคณะทำงานกลุ่ม Happy Home โดยแต่ละฝ่ายกลุ่ม Happy นี้มีการแบ่งคณะทำงานแยกย่อยราย Happy ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 7

## Western Digital (Thailand) Happy Workplace Committee



Remarks : 1 Chairman, 7 Vice Chairman, 24 Committee, 48 Sub Committee, 4 Communication, 1 Secretary total = 85 persons (7 Advisor)

แผนภาพที่ 7 โครงสร้างคณะกรรมการ Happy Workplace บริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด  
 ที่มา: เอกสารนำเสนอ “WD ก็กับการสร้างรากฐานองค์กรแห่งความสุข” ของ บริษัท เวสเทิร์นดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด





### รูปภาพที่ 1 คณะกรรมการ WD Happy Workplace

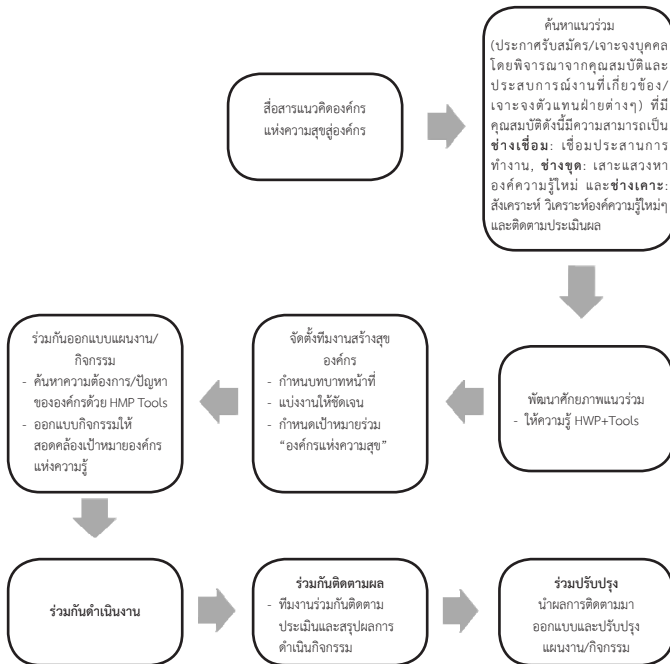
ที่มา: เอกสารนำเสนอ “WD กับการสร้างรากฐานองค์กรแห่งความสุข” ของ บริษัท เวสเทิร์นดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

และบางองค์กรนอกจากมีทีมงานสร้างสุขในระดับองค์กรแล้ว ยังสร้างทีมงานสร้างสุขในระดับฝ่าย/แผนกขึ้นด้วย และทั้งสองส่วนจะทำงานประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน อาทิเช่น บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินีแบ ไทย จำกัด (NMB-Minebea Thai Ltd.) เป็นต้น และบางแห่งนอกจากจะมีทีมงานสร้างสุของค์กรแล้วยังมีการสร้างนักสร้างสุขในองค์กรขึ้นอีกด้วย มีการให้ความรู้เพื่อสร้างเสริมศักยภาพนักสร้างสุขขององค์กรทั้งด้านแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข ความเป็นผู้นำ ความรู้และความเข้าใจในการตรวจสอบสุขภาวะองค์กรและการออกแบบกระบวนการสร้างสุขในองค์กร เพื่อให้เกิดชุมชนนักสร้างสุขขององค์กรสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาทิเช่น บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

## บทสรุป

จากการศึกษาวิเคราะห์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปขั้นตอนการสร้างและบริหารที่ทีมงานสร้างสุขขององค์กรโดยทั่วไปได้ดังในแผนภาพที่ 8 อย่างไรก็ตาม บทความนี้ไม่อาจฟันธงได้ว่าการมีทีมงานรูปแบบไหนดีที่สุดสำหรับการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพราะบางแห่งแม้ว่าจะดำเนินงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียวแต่ก็สามารถทำงานได้หลากหลาย ครอบคลุมความสุขในที่ทำงาน ทั้ง 8 ประการ และมีแผนงานชัดเจน มีงบประมาณสนับสนุน มีผู้รับผิดชอบภาพรวมของโครงการ รวมถึงผู้รับผิดชอบในรายกิจกรรมชัดเจน และสามารถสร้างสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรที่สามารถดำเนินการเช่นนี้ได้ เพราะว่ามีบุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรจำนวนมาก ในขณะที่บางองค์กรมีจำนวนบุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรค่อนข้างจำกัด ก็จะมีการผสมผสานพลังกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรสร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กรของตนเองขึ้นมา อย่างไรก็ตาม จำนวนบุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์อาจเป็นเพียงแหล่งที่มาของทีมงานสร้างสุขขององค์กร แต่ไม่ใช่เงื่อนไขสำคัญต่อการมีหรือไม่มีทีมงานสร้างสุขขององค์กร ทั้งนี้เงื่อนไขสำคัญคือ **นโยบายขององค์กรและการสนับสนุนของผู้บริหาร** ว่าต้องการผลักดันองค์กรของตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขในทิศทางใด หากตระหนักว่างานสร้างสุขขององค์กรเป็นเรื่องของทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรต้องร่วมกันสร้างสรรค์ขึ้นมา ก็จะทำให้เกิดความพยายามผลักดันให้มีการจัดตั้งทีมงานสร้างสุขขององค์กรที่มีตัวแทนจากหลายฝ่ายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม เป็นต้น ดังนั้น การที่แต่ละองค์กรเลือกว่าจะมีคณะทำงานเฉพาะในการดำเนินงานสร้างสุขขององค์กรหรือไม่นั้น ย่อมแตกต่างกันตามบริบทขององค์กรนั้นๆ ทั้งประเภทธุรกิจ ขนาดขององค์กร นโยบายขององค์กร บริบทแวดล้อมของพื้นที่ตั้งองค์กร ฯลฯ หรือแม้แต่จำนวนบุคลากรในฝ่ายหรือแผนกที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล จากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ร่วมกับทีมงานสร้างสุขขององค์กรหลายๆ แห่ง พบว่า ทีมงานสร้างสุขขององค์กรจะสามารถ

เกิดขึ้นได้และปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายได้นั้น เงื่อนไขสำคัญคือ **ความมุ่งมั่น ตั้งใจ รวมทั้งการมีจิตอาสา**ของสมาชิกในทีมงานสร้างสุของค์กร ถือว่าเป็นเงื่อนไขอีกประการหนึ่งของการเกิดและดำรงอยู่ของทีมงานสร้างสุของค์กร ดังนั้น การค้นหา สนับสนุนและรักษาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นหนึ่งในทีมงานสร้างสุของค์กรจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง



แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนการสร้างและบริหารทีมงานสร้างสุของค์กร

### ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรคที่มงานสร้างสุของค์กร

สำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างองค์กรแห่งความสุข ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะเพื่อการพิจารณาสำหรับสร้างสรรค์ทีมงานสร้างสุของค์กร โดยใช้แนวคิด “การมีส่วนร่วม” เป็นพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมใน 4 มิติ

ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไร อย่างไร (2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาสร้างสุขขององค์กร รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ (3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ในการดำเนินงานหรืออีกนัยหนึ่งคือการร่วมรับผิดชอบนั้นคือการรับทั้งผิดและชอบร่วมกัน และสุดท้าย (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในครั้งนี้จะเป็นการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาตนเอง มีใช้การบังคับ การขอร้อง การขู่เชิญ หรือการเสียสละโดยผู้เขียนขอเสนอขั้นตอนการสร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กรไว้ดังแผนภาพที่ 8

อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการบริหารทีมงาน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนร่วมกัน การสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนโดยการฟังอย่างลึกซึ้ง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงานร่วมกันอย่างจริงใจ การส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การพัฒนาศักยภาพทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และการค้นหาแกนนำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำพาทีมงานให้ดำเนินงานสร้างสุของค์กรไปในทิศทางที่กำหนดร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่าความมุ่งมั่น ตั้งใจ รวมทั้งการมีจิตอาสาของสมาชิกในทีมงานสร้างสุขขององค์กรเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเกิดขึ้นและดำรงอยู่ของทีมงานสร้างสุขขององค์กร ดังนั้น แต่ละองค์กรอาจจำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขที่เป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมีกำลังใจที่จะมุ่งมั่น พยายามในการสร้างสรรค์องค์กรแห่งความสุขให้เกิดขึ้นได้จริงในองค์กร อาทิเช่น องค์กรมีคำสั่งแต่งตั้งทีมงานสร้างสุขขององค์กรอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นประวัติผลงานของทีมงาน ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้กับทีมงานได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ อาจมีการเสริมแรงด้วยวิธีการอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น การมอบประกาศนียบัตรหรือรางวัล (อาจเป็นหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้) ในโอกาสพิเศษต่างๆ ขององค์กร หรือ การประกาศให้ทั้งองค์กรรับทราบว่างค์กรมีทีมงานสร้างสุขขององค์กรที่ประกอบด้วยใครบ้าง หรือจัดให้มีกิจกรรมแสดงผลงานของทีมงานสร้างสุขขององค์กร เป็นต้น

## บรรณานุกรม

การบริหารจัดการองค์กรเบื้องต้น ใน การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้ งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2556. 20 กรกฎาคม 2557. [http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/admin editor 28.htm?ID=458](http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/admin%20editor%2028.htm?ID=458).

การทำงานเป็นทีม. 20 กรกฎาคม 2557. <http://www.local.moi.go.th/team.html>.

เคล็ดลับการบริหารพนักงานและลูกจ้างให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ใน การจัดทำเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2556. 20 กรกฎาคม 2557. <http://incquity.com/articles/office-operation/make-employees-happy>.

ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การสร้างทีมงาน. 20 กรกฎาคม 2557. <http://www.pncc.ac.th/pncc/word/re/r7.doc>.

วันทณีย์ ณ พัทลุง. (2551). รายงานผลฉบับสมบูรณ์โครงการฝึกอบรมสัมมนา และศึกษาดูงานของบุคลากรศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. นครศรีธรรมราช. 20 กรกฎาคม 2557. <http://www.edu.buu.ac.th/journal/Journal%20Edu/19-1/3.pdf>.

ธนพรรณ บุนยรัตกลิน. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ (Effective Communication). 20 กรกฎาคม 2557. [http://hrm.offpre.rm.utp.ac.th/2554/files\\_upload/Data%2017\\_10.pdf](http://hrm.offpre.rm.utp.ac.th/2554/files_upload/Data%2017_10.pdf).

อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรลับการสร้างองค์กร แห่งความสุขด้วยกรณีตัวอย่าง 6 จังหวัดภาคี*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสอง ชาติรีเอซัน จำกัด.

# องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

พริดา วิเศษศิลปานนท์

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วิทยาศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อการแข่งขันเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นยุคสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) ที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทั้งในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรสร้างความเข้มแข็งขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนหนังสือชื่อ The fifth Discipline ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และ

เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรรูปแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะการทำงานของบุคคลและใช้ฐานความรู้ในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โดยการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กรได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับก่อให้เกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กันผลลัพธ์ (output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ **ผลงานตามภารกิจ** ที่กำหนดการสร้าง**ความรู้**ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้ง**การสร้างคน**ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

การขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทั้งองค์กร โดยผ่านวิธีการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทของแต่ละองค์กร ที่จำเป็นต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะนำมาซึ่งความสุข ทั้งความสุขระดับบุคคลที่จะนำไปสู่ความสุขขององค์กร แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นแนวทางหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะ โดยเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเข้าใจเรื่อง ความหมาย แนวคิด หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้สู่องค์กรสู่ภาวะ

## แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)**

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากคริสอาร์กีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีผลงานการเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดเนลด์ ชอน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts institute of Technology (MIT) ใน ปีค.ศ.1978 ในหนังสือชื่อ Organizational learning: A theory of action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ คำว่าการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์กร (Argyris, 1978) ในปีค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of The learning organization และได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า organization learning ในปีค.ศ. 1994 เซ็งกี และ คณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติ ต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543) และในปีค.ศ. 1998 หนังสือ The fifth discipline challenge : Mastering the twelve challenges to change in learning organization ปัจจุบันมีหนังสือ



และงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนมากที่มีการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีผู้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ตัวอย่างเช่น

เซ็งกี (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลใน ระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่เกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

เพนเดอร์, เบอร์กอน, และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) โดยให้ความหมายว่าองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า เจ้าของผู้ผลิตเพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่ คู่แข่งขันในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยสร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้และสามารถปรับพฤติกรรม ที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และหาความรู้ใหม่ๆ

เบอร์เน็ต (Barnett, 1994) กล่าวว่าองค์กรการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิง ประสพการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานที่เป็นกิจวัตรปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กรเพื่อช่วย ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

มาร์ควาร์ดท (Marquardt, 1996) องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลัง ของสมาชิก ในการรวบรวม จัดเก็บ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและ

แปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจสมาชิกทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

เจริญสุข ภาคศิริพงษ์ (2542) องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบอบอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลาความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

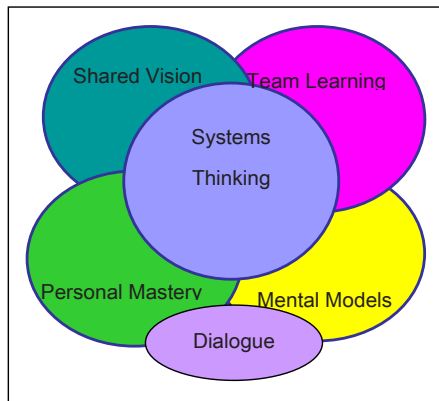
เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทั้งองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจโดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการทำงานเกิดการแบ่งปันความรู้ความเข้าใจร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์กรนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยตรงของสมาชิก อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร

### หลักการสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยข้อบัญญัติ 5 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง (Mental Model) การพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) (Senge, 1994) ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 9 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้  
ที่มา: Senge (1994)

**1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery)** สมาชิกขององค์กรแห่งการเรยนรูจะตองมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกวา บุคคลที่รอบรู คือความเป็นบุคคลที่รอบรูในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเองเป็นคนทีพรอมจะเรยนรูอยุ่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไมยัดมันถอมัน บุคคลที่รอบรูนั้นจะเป็ผูที่มี ความกระตือรือร้นสนใจและไฟทีจะเรยนรูสิ่งใหม่ๆ อยุ่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาทีจะเรยนรูเพื่อเพิ่มศกยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จทีได้กำหนดไว้ การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรูถือได้ว่าเป็นมิตทีตองเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง

**2. การมีแบบแผนความคิด (mental models)** เป็นการเข้าใจบทบาทหน้าที่แลมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลการมีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ทีกว้างไกลยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเหล่านี้มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้หากสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจสิ่งทีอยู่รอบตัวแล้วพวกเขาก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติทีเป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือองค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ

**3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)** การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรสมาชิกทุกคนตองได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการสร้างทีชนะของความร่วมมือกันอย่งยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคตเกิดเป็นพลังร่วม (synergy) ของคนทั้งองค์กรและความตองการทีจะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองไปอนาคต รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ

ปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการพลังร่วมของคนทั้งองค์กรที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

**4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)** เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อตนเองจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดกั้นให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้

**5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)** เกิดจากการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวมเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการวางแผนในระยะยาวผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจนสามารถมองเห็นปัญหาได้ การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการ

บูรณาการเกิดกรอบความรู้ใหม่ความคิดใหม่ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

จากวินัยทั้ง 5 ประการดังได้กล่าวมานี้เป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะของการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อมๆ กันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กรซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย หลักการดังกล่าวจะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาของคน มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวม และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีองค์ประกอบด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### ด้านโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปโดยอาจเป็นกลไกส่วนกลางที่ดูแลการเรียนรู้ทั้งองค์กร หรือเป็นกลไกที่แยกไปตามโครงการในลักษณะคณะทำงานด้านการสร้างการเรียนรู้ แบบที่ทีมงานข้ามหน้าที่ (crossfunctional work teams) ที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ เรียนรู้ที่จะประสานงานและสามารถทำงานที่ซับซ้อนขึ้นขององค์กรได้

## 2. กลยุทธ์ (strategy)

การใช้กลยุทธ์ในการสร้างการเรียนรู้แบบต่างๆ โดยส่วนใหญ่มักเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) โดยสอดแทรกอยู่ในการทำงานตามปกติ กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการ ตลอดจนการติดตามประเมินผล

## 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning)

การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรเลือกเรียนรู้อะไร

## ด้านบรรยากาศในองค์กร

### 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture)

การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้ทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดเป็นการลองผิดลองถูก ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดของสมาชิกเพื่อสร้างผลงาน และการมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะ อาจให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโครงการสร้างสุขในองค์กร สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองแก่สมาชิก เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่เลี้ยง ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากการทำงาน โดยมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ

### 5. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere)

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล

ความเท่าเทียมกัน การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

#### 6. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิตมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

### ด้านกระบวนการทำงาน

#### 7. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer)

การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ โดยการเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากภายนอกองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย บอร์ดข่าวสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

#### 8. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้นทำให้การฝึกอบรมในอนาคตทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้นกระชับเป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้



## ด้านบุคลากร

### 9. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (personal development)

บุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติ การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า บุคคลที่รอบรู้ เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น และรู้จักแบ่งปันความคิดเห็น และมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการได้รับการสนับสนุนองค์ประกอบในด้านต่างๆ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

องค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนที่เป็นส่วนผลักดันการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแม้ว่าองค์กรจะมีความพยายามจัดให้มีองค์ประกอบเหล่านี้อย่างครบถ้วนแล้ว การที่จะสามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยเงื่อนไขอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่องค์กรควรนำมาพิจารณาร่วมด้วย จากแนวคิดและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่ข้อเสนอแนวทางการประยุกต์แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรสุขภาวะต่อไป

## การประยุกต์แนวคิดองค์กร||แห่งการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร สุขภาวะ:

โครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) ร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนของศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาวะดี มี

ความสามารถในการทำงาน และการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน แนวคิดความสุข 8 ประการ (Happy 8 workplace) คือ Happy Body, Happy Heart, Happy Brain, Happy Relax, Happy Money, Happy Family, Happy Society และ Happy Soul โดยเริ่มต้นจากการสร้างคนในองค์กรให้มีความพร้อมด้วยการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้โอกาสกับพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและสนใจงานมากขึ้น สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถลดความเครียด ลดอุบัติเหตุและลดความเจ็บป่วยจากการทำงาน ส่งผลให้ลดอัตราการขาดงานและการลาออก และเมื่อคนทำงานมีความพร้อมย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน (อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ, (บรรณาธิการ), 2553) ในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความสุขของคนทำงานและความสุขขององค์กรนั้น มีแนวทางและวิธีการดำเนินงานผ่านกระบวนการต่างๆ ที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความสุขทั้ง 8 ประการ ดังกล่าวข้างต้น วิธีการดำเนินงานเหล่านี้จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ อย่างมีความสุข การปรับประยุกต์ใช้หลักการสำคัญ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ จะเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรสุขภาวะ

ในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นแม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับแต่ในทางปฏิบัติแล้วการทำให้องค์กรเรียนรู้นั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานและเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่างๆ ที่องค์กรเคยปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร กิจกรรม

การเพิ่มผลผลิต เพียงแต่ควรให้ความสำคัญที่การทำให้คนในองค์กรเห็นว่าทุกสิ่ง  
ที่สมาชิกทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้นสมาชิกจะต้องเห็นถึงกระบวนการ  
ในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ไว้เป็น  
สินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับการนำ  
มาใช้ในอนาคตหรือการนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่นๆ ได้ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงาน  
ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้  
ทุกคนในองค์กรได้ร่วมกันเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการทำงาน

จากประสบการณ์ดำเนินงานโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทาง  
วิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ที่ดำเนินงานสนับสนุนทางวิชาการแก่  
จังหวัดน่านองค์กรสุขภาวะ ที่มีกลไกการทำงานหลักมาจากสภาอุตสาหกรรม  
จังหวัดและสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนเชื่อมประสานและหนุนเสริมเพื่อ  
ให้เกิดองค์กรสุขภาวะ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน ที่ดำเนินการขับเคลื่อน  
องค์กรสุขภาวะได้ที่ส่งบุคลากรขององค์กรเข้าร่วมพัฒนาศักยภาพการเป็น  
ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรกับโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทาง  
วิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ นำมาซึ่งข้อเสนอแนะแนวทางในการ  
ดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กรในการสร้างความสุขได้ ดังนี้

### 1. การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กร สุขภาวะ

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ ต่อแนวคิด  
องค์กรสุขภาวะ ที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย โดยอาจดำเนินการผ่านการ  
กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือ แผนงานโครงการขององค์กร มีการเตรียม  
ความพร้อมโดยการประชาสัมพันธ์สร้างกระแสและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
องค์กรสุขภาวะเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการ  
เป็นองค์กรสุขภาวะ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อแนวทางการดำเนินงาน  
ขององค์กร

## 2. การกำหนดประเด็นการสร้างสุขในแผนงาน/โครงการ

การกำหนดประเด็นการสร้างสุขในองค์กรไว้ในแผนงาน/โครงการขององค์กรนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์บริบท และสถานภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบสถานการณ์หรือปัญหาขององค์กร ที่จะสามารถใช้การดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรมาแก้ปัญหา หรือสร้างความรู้ที่จะดำเนินการพัฒนาเรื่องนั้น โดยควรจะต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ตามสภาพความเป็นจริงในองค์กรมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้เกิดผล หรือนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการสร้างสุขแก่บุคลากรและองค์กร ในการกำหนดประเด็นที่จะสร้างความรู้ด้านการสร้างสุขในองค์กรนี้ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันนำเสนอประเด็นปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาที่องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องหาหนทางในการแก้ไขหรือเป็นความรู้ที่องค์กรมีความต้องการที่จะสร้างขึ้นใหม่เพื่อนำไปใช้และเผยแพร่ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นๆ ต่อไป

## 3. การกำหนดโครงสร้างทีมงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ

การขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะทั้งที่เป็นไปตามนโยบายระดับองค์กรและเป็นโครงการตามแผนงานต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดเจ้าภาพหลักในการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ โดยอาจเป็นกลไกส่วนกลางที่ดำเนินการสร้างสุขทั่วทั้งองค์กร หรือเป็นกลไกที่แยกไปตามโครงการในลักษณะคณะทำงานด้านการสร้างสุขขององค์กร ที่อาจเป็นไปในลักษณะทีมงานข้ามสายงานที่มีองค์ประกอบของทีมงานที่ทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของตน และมีการประสานสัมพันธ์กันเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมการแต่งตั้งทีมงานสร้างสุขขององค์กร เพื่อให้มีสมาชิกทุกคนได้ร่วมมือกันมีการประสานการทำงานร่วมกันและร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการสร้างสุขในองค์กร การกำหนดโครงสร้างทีมงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะนี้จะครอบคลุมถึงการคัดเลือกสมาชิกทีมและการแต่งตั้งผู้นำทีมและการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบกฎกติกา มารยาทของสมาชิกในทีมด้วย

#### 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานสร้างสุของค์กร

กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ ที่ดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมสร้างสุขต่างๆ เช่น กิจกรรมองค์กรลดอ้วน (Happy Body) กิจกรรมการทำบุญวันพระ (Happy Soul) กิจกรรมแบ่งปันน้ำใจ (Happy Heart) เป็นต้น จัดเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความรู้จะถูกสร้างจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้ (SECI Process) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรการสร้างความรู้จะผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ฝังลึก (Takeuchi & Nanoka, 2004) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของความรู้ี้ โดยผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้แฝงและความรู้ที่ชัดเจนโดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ี้จะมี 4 ขั้นตอนคือ

4.1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (socialization) เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลผ่านการแบ่งปัน

4.2. การสกัดความรู้จากบุคคล (externalization) เป็นกระบวนการของความรู้ที่แฝงอยู่เปลี่ยนไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นก็จะกลายมาเป็นความรู้ใหม่ กระบวนการนี้เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน

4.3. การจัดระบบความรู้ (combination) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจนเข้าไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นระบบมากขึ้นจะถูกเก็บรวบรวมจากภายในหรือภายนอกองค์กรและมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันมีการแก้ไขหรือประมวลผลเพื่อสร้างความรู้ใหม่ความรู้ใหม่ที่ชัดเจนนี้จะถูกเผยแพร่สู่สมาชิกในองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น web site/ blog/ line/ facebook เป็นต้น

4.4. การดึงความรู้ไปใช้ (internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นแนวคิดทฤษฎีไปสู่ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลอีกครั้ง

## 5. กระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและแบบเครือข่าย

การที่องค์กรเห็นความสำคัญเรื่องความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมในการสร้างสุขในองค์กรและความร่วมมือกับภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นการร่วมมือกันทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อสร้างความรู้จากการทำงานด้านการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ เป็นการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสร้างสุขได้ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างความรู้จากการทำงานได้ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมและแบบเครือข่าย ดังนี้

5.1. การสนทนาและการอภิปราย เป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกในองค์กรหรือคณะทำงานมีส่วนร่วมในการคิดผ่านการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานสร้างสุขขององค์กร รวมทั้งการรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ การสนทนาและการอภิปรายจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดในเรื่องนั้นๆ ให้เป็นระบบมากขึ้นซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาและการอภิปราย เช่น สมาชิกได้เรียนรู้เกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มพัฒนาความไว้วางใจของสมาชิก เป็นต้น

5.2. การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริง ในปัจจุบันสิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้จะเกิดกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นอันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในเรื่องสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่างๆ ดำเนินอยู่ทั้งที่เป็นสิ่งที่สำเร็จและไม่สำเร็จเพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นจะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

5.3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติเป็นการพัฒนาศักยภาพ การฝึกฝนร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะในการทำงานด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

สร้างสุขในองค์กร เช่น การเขียนโครงการ การเป็นวิทยากรกระบวนการ การเป็นวิทยากรบรรยายความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสุของค์กร การเป็นผู้ดำเนินรายการงานสร้างสุขในองค์กร การเป็นผู้ติดตามประเมินผลโครงการ เป็นต้น

5.4. การเรียนรู้เป็นเครือข่าย เป็นลักษณะความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันในเครือข่ายนี้คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดและทรัพยากรร่วมกันตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้น จุดร่วมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงในเครือข่ายคือ การมีแนวคิดคล้ายคลึงกันมีความสนใจหรือทำงานในเรื่องประเภทเดียวกันมีการเปลี่ยนแปลงวิธีเรียนรู้การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมของเครือข่าย ตัวอย่าง การเรียนรู้เป็นเครือข่ายของการขับเคลื่อนองค์กร สุขภาวะ อาจอยู่ในรูปแบบชมรมผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร หรือเครือข่ายการทำงานขององค์กรสุขภาวะ

## 6. การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้จากการดำเนินงานในการสร้างสุของค์กร หากมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่าน web site/ blog/ line/ facebook เป็นต้น นอกจากนี้ ยังช่วยจัดระบบความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่สมาชิกในองค์กรและนอกองค์กรสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการสร้างสุของค์กรได้สะดวก ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือช่วยในการถ่ายโอนความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกของทีมในองค์กรและกับภายนอกองค์กร การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตเป็นการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ไม่เพียงแต่เป็นพื้นที่ทางกายภาพเท่านั้น แต่เป็นการเปิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) เปิดโอกาส

การเพิ่มช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีความรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ และมีความสะดวก

## 7. การติดตามและประเมินผล

การที่จะรู้ได้ว่าการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ควรกำหนดให้มีเรื่องการสรุปและประเมินผลไว้ในแผนงาน/โครงการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ โดยนอกจากการวัดผลความสุขระดับบุคคล ระดับองค์กรที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานแล้ว อาจใช้การติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือในการสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากร โดยอาจใช้การประเมินผลที่ไม่ได้เน้นตัดสินว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการประเมินผลเพื่อสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวนตนเอง การถอดบทเรียน การประเมินแบบเสริมพลัง การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้สะท้อนถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในการสร้างสุขในองค์กรหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไร มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานอย่างไร การเรียนรู้มักจะเกิดเมื่อบุคคลได้เผชิญกับปัญหาต่างๆ และได้มีโอกาสแก้ไขปัญหาพร้อมกับสมาชิกในองค์กร สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้คือการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกที่มีความสนใจเหมือนๆ กันในการที่จะช่วยกันหรือร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้สำเร็จลุล่วง เป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานการมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์พัฒนาตนเองเพื่อให้งานสำเร็จผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางปัญญาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งเรียกว่า การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน



## unaru

ในโลกที่มีเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้แก่คนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความรู้นี้จะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างการเรียนรู้แก่บุคคลและองค์กรที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร ภายใต้อำนาจสำคัญๆ ดังที่นำเสนอข้างต้น ซึ่งหลักการของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง การปรับประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่สถานะนั้น จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก รวมทั้งการมีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมสร้างสุขที่มีความชัดเจน และใช้หลักการ วิธีการเกี่ยวกับกระบวนการสร้างการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นของบุคลากรในองค์กรต่อการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการขับเคลื่อนองค์กรสู่สถานะที่จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรในการสร้างความสุขทั้ง 8 ประการ ให้กับสมาชิกในองค์กร ทั้งระดับปัจเจกและระดับองค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## บรรณานุกรม

- เกษภา นกน้อย และคณะ. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญสุขภาวศิริพงษ์. (2542). *การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วีระวุธ มาฆะศิริานนท์. (2541). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ. (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรลับการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสองขาครีเอชั่น จำกัด.
- Argyris, C. (1978). *Organization Learning : a Theory of Action Perspective*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Barnett, W. D. (1999). *An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement*. [CD-ROM]. Abstract from :ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9962567.
- Garvin, D.A. (1993). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. United State of America: Harvard Business School Press.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. & Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- Pedler, M. B.; & Bonydell, T. (1991). *The learning company : A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline Fieldbook*. New York: Double Day.
- Takeuchi, H. & Nanoka. I. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Ltd.

## เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

ศรีล ชูวิทยา

### บทนำ

ความสุขเป็นนามธรรมที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา นั่นเป็นเพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีพลังกายและใจในการทำงาน และในการดำเนินชีวิตความสุขสามารถสร้างขึ้นได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา โดยไม่เลือกว่าจะเป็นที่บ้านหรือที่ทำงาน อาจกล่าวได้ว่า เมื่อคนต้องการองค์กร องค์กรก็ต้องการคนซึ่งทั้งสองอย่างจะมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งนั่นคือ เป้าหมายของคนนั้นทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนและเพื่อการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนองค์กรนั้นจะมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากพันธกิจที่ตั้งขึ้นจากการทำงาน ดังนั้นสุขภาวะของบุคคลและสุขภาวะขององค์กรจึงมีความพันกันอย่างแน่นอน โดยไม่สามารถแยกจากกันได้

ในปัจจุบันความหมายของ “องค์กรแห่งความสุข” ได้ถูกนิยามไว้ในบทความทางวิชาการต่างๆ ยกตัวอย่างได้ดังนี้ กราววิช (Grawitch M. J, 2006) ได้ให้คำอธิบายขององค์กรแห่งความสุขว่า คือ “องค์กรที่มีการปฏิบัติอันจะส่งเสริมความสุขของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและจิตใจและประสิทธิภาพขององค์กร” ในขณะที่ เบอร์ตัน (Burton J, 2010) ได้ให้คำอธิบายขององค์กรแห่งความสุขว่า คือ “องค์กรที่ให้การป้องกันส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านร่างกายจิตใจและความเป็นอยู่

ที่ดีของพนักงาน” และ ไดรฟ์ (Dive B, 2004) ได้ให้คำอธิบายองค์กรแห่งความสุขว่า คือ “องค์กรที่สามารถบรรลุถึงพันธกิจที่ตั้งไว้พร้อมกับมีความสามารถในการเติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆ กัน” นอกจากนี้ สเมตท์ (Smet, A.D, 2007) ได้ให้คำอธิบายองค์กรแห่งความสุขว่า คือ “องค์กรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี พนักงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกับองค์กรโดยมุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานใหม่และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน”

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นว่าบทความทางวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรทั้งมุ่งเน้นด้านร่างกายด้านจิตใจความสุขของบุคลากรหรือการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรในแต่ละบริบทและสถานการณ์ซึ่งกล่าวได้ว่า “สุขภาวะ” นี้มีเป้าหมายปลายทางให้คนทำงานในองค์กรเกิด “ความสุข” ดังนั้น คำนิยามนี้จึงมีความท้าทายกับแนวทางที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมาก การมุ่งเป้าสู่การสร้างสุขจึงอาจหมายถึงการเปลี่ยนทิศทางการและวิธีการทำงานใหม่เพราะการสร้างสุขในการทำงาน ห้วงเวลาปัจจุบันจะต้องเผชิญกับกระแสของมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น

ในปัจจุบัน องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ ต่างเข้าสู่ระบบประเมินคุณภาพการทำงานโดยเฉพาะภาครัฐ กล่าวได้ว่า องค์กรภาครัฐหลายหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนจะได้รับการประเมินทั้งจากองค์กรภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อพิจารณาการผ่านเกณฑ์คุณภาพของการดำเนินงาน อันส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐต้องทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและทำให้บุคลากรบางส่วนในองค์กรภาครัฐเกิดความเครียด ต้องใช้เวลาในการปรับตัวและเกิดการท้อถอย สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีอาจทำให้บุคลากรและองค์กรไม่มีความสุขในการทำงาน

จากข้อมูลข้างต้น องค์กรสุขภาวะจึงเป็นเรื่องที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างๆ พยายามที่จะให้เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรมีความสุข มีเสถียรภาพ

มีความมั่นคง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น บทความนี้ ผู้เขียนจึงต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดและประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขในองค์กร ในประเด็นสำคัญดังนี้ คือ (1) แนวคิดของการสร้างสุขขององค์กร (2) กรณศึกษา การพัฒนางานสร้างสุขขององค์กร และ (3) ปัจจัยเงื่อนไขและข้อเสนอแนะในการพัฒนางานสร้างสุขขององค์กร ซึ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้เกี่ยวข้องที่สนใจในงานสร้างสุขขององค์กร

## แนวคิดของการสร้างสุขในองค์กร

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมให้เกิดองค์กรแห่งความสุข โดยได้ให้นิยามองค์กรแห่งความสุขไว้ว่า คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์ ดังนี้

1. คนทำงานมีความสุข (Happy People) คือองค์กรต้องตระหนักว่า พนักงานเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข เป็นมืออาชีพมีความเป็นอยู่เหมาะสม มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม คนทำงานมีความสุขเพราะมีสุขภาพและจิตใจที่ดีมีความมั่นคงในชีวิตด้านการงานเศรษฐกิจและสังคม

2. ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) องค์กรต้องทำให้ที่ทำงานเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2 ของพนักงานแก้ปัญหาความขัดแย้งเรื่องงาน สร้างความรักและความสามัคคีในองค์กร

3. ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Team Work) องค์กรต้องมีความสามัคคีทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรต่อสังคมรอบข้าง

แนวความคิดเรื่องความสุข 8 ประการ (Happy 8) ซึ่งเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลก 3 ใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัว โลกครอบครัว โลกสังคมของมนุษย์ เพื่อบอกความสุขของมนุษย์ทั่วไปว่า มีองค์ประกอบอะไรบ้างและจะจัดการอย่างไรซึ่งความสุข 8 ประการ ที่ประกอบด้วย

1. สุขภาพดี (Happy Body) คือ การมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ ซึ่งเกิดจากการใช้ชีวิตที่เหมาะสม ทั้งการรับประทานอาหาร การพักผ่อนนอนหลับ การจัดการกับความเครียด การสร้างความสุขให้แก่ตัวเอง ฯลฯ โดยเป็นการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับเพศ วัย สถานการณ์ และฐานะทางการเงิน

2. น้ำใจงาม (Happy Heart) ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน คือการมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น การเอื้ออาทรต่อกัน อย่างไรก็ตามการแบ่งปัน ต้องทำอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องรู้บทบาทของตนเองว่าส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นอย่างไร เช่น ส่งผลต่อพ่อแม่ เจ้านาย ลูกน้อง เป็นต้น

3. การผ่อนคลาย (Happy Relax) คือ การจัดการความเครียด และการจัดสมดุลชีวิตเพื่อไม่ให้เกิดภาวะเครียด และเพื่อให้มีความสุขในการทำกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการดำเนินชีวิต

4. การหาความรู้ (Happy Brain) คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการหาความรู้เพิ่มเติมทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับทักษะชีวิต เช่น ความรู้เรื่องประโยชน์ของความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การมีวินัย เป็นต้น

5. คุณธรรม (Happy Soul) คุณธรรมเบื้องต้นที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้น คือ หิริ (ความละอาย) โอตตัปปะ (ความเกรงกลัวต่อบาป) เพราะจะทำให้คนประพฤติอยู่ในศีลธรรมอันดีอยู่ตลอดเวลาทั้งในที่แจ้งและที่ลับ นอกจากนี้ ควรพัฒนาคุณธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์ ความสามัคคี เมตตากรุณา

6. ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ ความสามารถจัดการกับรายรับ รายจ่ายและบริหารการเงินของตนเอง รวมถึงการบริหารหนี้ วิธีการหนึ่งของการบริหารการเงิน คือ การทำบัญชีรายรับรายจ่ายของตนเอง

7. ครอบครัวดี (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง สมาชิกในครอบครัวเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

8. สังคมดี (Happy Society) โดยสังคม จะหมายถึงทั้งสังคมในที่ทำงาน และสังคมนอกที่ทำงานอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะสังคมระดับใด สมาชิกในสังคมต้อง

มีความรักความสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อกันและร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี

นอกจากแนวคิดการสร้างสุขภาวะองค์กรผ่านความสุข 8 ประการแล้ว แนวคิดการสร้างสุขขององค์กรได้ถูกนำเสนอผ่านการพัฒนาสุขภาวะในองค์กรโดยใช้ดัชนีตรวจสอบสุขภาวะองค์กร (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) ซึ่งจะเน้นการพัฒนาองค์กรทั้ง 5 มิติ อันประกอบด้วย (1) ระบบและการบริหารองค์กร (2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (3) กระบวนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (4) สุขภาพกายและสุขภาพใจ และ (5) ผลลัพธ์องค์กร กระบวนการดังกล่าวจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงสุขภาวะองค์กร แสดงถึงระดับความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่เอื้อให้เกิดความสุขบนฐานของสุขภาพที่สมบูรณ์ครอบคลุม ทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาของบุคลากรในองค์กร (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2556)

แนวคิดการสร้างสุขภาวะองค์กรอีกแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจ คือ แนวทางการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Framework) ขององค์การอนามัยโลก (Burton J, 2010) ซึ่งได้เสนอว่าองค์กรที่จัดระบบการป้องกันส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านร่างกายจิตใจและความผาสุกของบุคลากรได้นั้นต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (2) สภาพแวดล้อมทางจิตใจและสังคมในการทำงาน (3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน และ (4) การเชื่อมโยงกับชุมชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (physical work environment) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น สิ่งก่อสร้าง อากาศ เครื่องจักร เฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์สารเคมี วัสดุ และกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต รวมทั้งส่งผลต่อความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิตของบุคลากรตลอดช่วงเวลาการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมทางจิตใจและสังคมในการทำงาน (psychosocial work environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร



ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติซึ่งปรากฏขึ้นในองค์กร และส่งผลกระทบต่อความผาสุกของบุคลากรทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินชีวิตเพื่อสุขภาพที่ดี เป็นต้น

3. ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน (personal health resources in the workplace) หมายถึง สิ่งสนับสนุนการจัดบริการด้านสุขภาพ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร บุคคลต้นแบบ อุปกรณ์ การสร้างโอกาสที่บริษัทจัดเตรียมไว้ สิ่งสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งวิธีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่คำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจ

4. การเชื่อมโยงกับชุมชน (enterprise community involvement) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อความปลอดภัยสุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจรวมทั้งความผาสุกของบุคลากรและครอบครัว

จากคำอธิบายแนวคิดของการสร้างสุขภาวะองค์กรในข้างต้น อาจสรุปแนวคิดของ “องค์กรแห่งความสุข” ในภาพรวมคือ “องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคมและจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่การสัมฤทธิ์ผลการทำงานขององค์กรอย่างยั่งยืน” ซึ่งองค์กรแห่งความสุข อาจมีความหมายแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับกำหนดเป้าหมายร่วมกันตามความต้องการของคนในองค์กรในแต่ละบริบทและสถานการณ์

## กรณีศึกษาการพัฒนางานสร้างสุของค์กร: สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

จากความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งความสุขข้างต้น สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง ที่เห็นความสำคัญและมีการดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขของบุคลากรในองค์กร

ผู้เขียนจึงได้นำมาเสนอเป็นกรณีศึกษาการพัฒนางานสร้างสุของค์กร เพื่อให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขตามแนวคิดการสร้างความสุข 8 ประการในองค์กร ดังนี้

### ที่มาของโครงการ

สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว เป็นองค์กรภาครัฐ มีภารกิจขององค์กรภาครัฐโดยทั่วไปที่จะต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และมุ่งตอบเจตน์นโยบายในระดับประเทศที่ต้องการให้ประเทศมีความเจริญและมั่นคง ประชาชนพลเมืองมีความสุข การบริหารงานและการบริหารคนในภาครัฐ จึงส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนทั้งประเทศ ทรัพยากรบุคคลจึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรและประเทศ การให้ความสำคัญของการพัฒนาคนในองค์กรภาครัฐให้มีความก้าวหน้าในสายงานและมีความสุข จึงเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและควรทำให้สำเร็จ

สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว (National Institute for Child and Family Development: NICFD) มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิสัยทัศน์คือ สถาบันสหวิทยาการชั้นนำระดับอาเซียนด้านการพัฒนาเด็ก เยาวชน และครอบครัว ภายในปี 2561 เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าวและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันจึงเล็งเห็นถึงการสร้างเสริมความสุขระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของสถาบัน เพราะกระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างเสริมแนวคิด วิธีการสร้างสุขของบุคลากร นำไปสู่องค์กรแห่งความสุขที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ทางสถาบันจึงดำเนินการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรผ่าน “โครงการ NICFD สถาบันแห่งความสุข” โดยทำการจัดตั้งคณะทำงานคนสร้างสุของค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเป็นที่ปรึกษาโครงการ

การพัฒนางานสร้างสุขขององค์กรของสถาบันนั้น ดำเนินการสร้างสุขตามแนวคิดความสุข 8 ประการ โดยการเลือกกิจกรรมที่สามารถทำได้ง่ายมาดำเนินการก่อน โดยขับเคลื่อนผ่าน “โครงการ CF Happy” ซึ่งเป็นโครงการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน มุ่งให้เกิดพื้นที่สร้างสุขขึ้นภายในสถาบัน โดยมีกิจกรรมหลักดังนี้ CF-Sport: เพื่อมุ่งสร้างสุขภาวะในด้าน Happy Body, CF-Singing: เพื่อมุ่งสร้างสุขภาวะในด้าน Happy Relax และ CF-Merit: เพื่อมุ่งสร้างสุขภาวะในด้าน Happy Soul

สถาบันได้ทำการสำรวจความสุขของบุคลากรด้วย Happinometer ซึ่งเป็นการวัดระดับความสุขทั้ง 8 ประการระดับบุคคล การสำรวจได้ดำเนินการเป็น 2 รอบคือ รอบที่ 1 (เม.ย.-พ.ค. 2555) และในรอบที่ 2 ช่วงเดือน (ก.ย.-ต.ค. 2555) ผลพบว่า ความสุขทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ “มีความสุข”(Happy) ยกเว้นความสุขผ่อนคลายดี (Happy Relax) ที่พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยทั้งในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 อยู่ในเกณฑ์ “ไม่มีความสุข” (Unhappy)

จากผลสำรวจดังกล่าว สถาบันตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาและแก้ไขสถานการณ์ความสุขของบุคลากรและองค์กรให้ดีขึ้น และได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างความสุขของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้โครงการนวัตกรรมจัดการสร้างสุข: บูรณาการมหาวิทยาลัยแห่งความสุขสู่องค์กร สุขภาวะแห่งประเทศไทยมหาวิทยาลัยมหิดลด้วย การดำเนินงานโครงการดำเนินงานสร้างสุขของสถาบัน ได้ใช้กระบวนการพัฒนาการสร้างสุขในองค์กร 5 ขั้นตอน อันประกอบด้วย (1) สร้างภาพฝันองค์กรแห่งความสุข (2) ศึกษาองค์กร (3) ออกแบบกระบวนการสร้างสุขในองค์กร (4) สร้างสุขในองค์กรและ (5) สรุปผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### กระบวนการพัฒนาการสร้างสุขในองค์กร

สถาบันใช้กระบวนการพัฒนาการสร้างสุขในองค์กร 5 ขั้นตอน ในการสร้างความสุขทั้ง 8 ประการ เพื่อพัฒนาสถานการณ์ความสุขของบุคลากรและองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

**1. สร้างภาพฝันองค์กรแห่งความสุข** การสร้าง “ภาพฝันองค์กรแห่งความสุข” มาจากมติในที่ประชุมคณะทำงานคนสร้างสุขขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมเป็นคณะทำงานซึ่งมีมติว่า “ภาพฝันองค์กรแห่งความสุข” ของสถาบัน คือ “ครอบครัว”

**2. ศึกษาองค์กร** การมุ่งสู่สถาบันสหวิทยาการชั้นนำระดับอาเซียนด้านการพัฒนาเด็ก เยาวชน และครอบครัวนั้นจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคล ซึ่งทางสถาบันมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่อย่างไรก็ดีความสุขระดับบุคคลเป็นสิ่งที่สถาบันให้ความสำคัญเพราะมีความเชื่อมโยงกันอย่างแนบชิดกับการทำงานของสถาบัน ซึ่งจากผลการสำรวจความสุขของบุคลากรด้วย Happinometer ที่พบว่าความสุขผ่อนคลายดี (Happy Relax) อยู่ในเกณฑ์ “ไม่มีความสุข” (Unhappy) เมื่อทำการสัมภาษณ์บุคลากรและวิเคราะห์ถึงเหตุไยเหตุพบว่าปัจจัยหลักที่มีผลต่อสถานการณ์ความสุขของบุคลากรคือ ระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงและการขาดสัมพันธ์ภาพในการทำงานร่วมกันในองค์กร ดังนั้นสถาบันจึงมุ่งเป้าในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมในระยะเริ่มต้นเพื่อเป็นรากฐานสู่การแก้ไขปัญหา และการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ประสบความสำเร็จ

**3. ออกแบบกระบวนการสร้างสุขในองค์กร** จาก “ภาพฝันองค์กรแห่งความสุข” ของสถาบัน คือ “ครอบครัว” จึงนำไปสู่การออกแบบกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ตามแนวคิดของ MapHR 5 มิติ (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ, 2554) ที่ประกอบด้วย มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management) มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process) มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health) และมิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result) โดยในระยะแรกได้ร่วมกันวางแผนกิจกรรม ดังตัวอย่างบางส่วนต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** ตัวอย่างกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร

กิจกรรม	M:Management	A:Atmosphere &Environment	P:Process	H:Health	R:result
กิจกรรม: กงล้อสี่ทิศ	M1: จัดทำกิจกรรม กงล้อสี่ทิศ M2: ประกาศ วัตถุประสงค์ กิจกรรม	A1: ประชาสัมพันธ์ A2: ผู้นำเป็น ต้นแบบ A3: ทุกคน มีส่วนร่วม	P1: จัดตั้ง คณะทำงาน P2: พัฒนา กลยุทธ์ P3: ประชาสัมพันธ์ P4: จัดกิจกรรม P5: ประเมินผล กิจกรรม	H1: รู้สึกถึง ความเป็น กัลยาณมิตร H2: รู้สึกถึง การพัฒนา องค์กรต้อง เริ่มจากการ พัฒนาตนเอง	R1: ทุกคน คือเพื่อน พี่น้อง
กิจกรรม: โครงการ ปรับภูมิทัศน์ ประจำปี	M1: จัดทำ โครงการ ปรับภูมิทัศน์ ประจำปี M2: ประกาศ วัตถุประสงค์ กิจกรรม	A1: ประชาสัมพันธ์ A2: ผู้นำเป็น ต้นแบบ A3: ทุกคน มีส่วนร่วม	P1: จัดตั้ง คณะทำงาน P2: พัฒนา กลยุทธ์ P3: ประชาสัมพันธ์ P4: จัดกิจกรรม P5: ประเมินผล กิจกรรม	H1: รู้สึกถึง ความเป็น กัลยาณมิตร H2: เคารพ ซึ่งกันและกัน H3: มีความ เสียสละ ต่อส่วนรวม	R1: ความเป็น เจ้าของร่วม ในสถาบัน R2:เกิดความรัก สามัคคี มีน้ำใจ ทั้งต่อบุคคล และองค์กร
กิจกรรม: โครงการ ปลูกป่า ชายเลน	M1: จัดทำ โครงการ ปลูกป่าชายเลน M2: ประกาศ วัตถุประสงค์ กิจกรรม	A1: ประชาสัมพันธ์ A2: ผู้นำ เป็นต้นแบบ A3: ทุกคน มีส่วนร่วม	P1: จัดตั้ง คณะทำงาน P2: พัฒนา กลยุทธ์ P3: ประชาสัมพันธ์ P4: จัดกิจกรรม P5: ประเมินผล กิจกรรม	H1: รู้สึกถึง จิตอาสา H2: ใส่ใจ รักษาสังคม และ สิ่งแวดล้อม	R1: ทำ ความดีเพื่อ สังคม โดยไม่หวัง สิ่งตอบแทน

4. ดำเนินงานสร้างสุขในองค์กร ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกิจกรรมที่สถาบันได้จัดขึ้น เพื่อสร้างความสุข 8 ประการให้เกิดขึ้น ดังนี้

**CF-Sport: Happy body and Happy Relax** การออกกำลังกายเป็นประจำจะส่งผลทำให้สุขภาพของบุคลากรในองค์กรมีความแข็งแรง ลดอัตราการเจ็บป่วยของบุคลากร ลดความเครียดจากการทำงาน เสริมสัมพันธ์ของบุคลากรให้ใกล้ชิดกันผ่านกีฬา อีกทั้งส่งผลต่อการทำงานของสถาบันให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอีกด้วย ดังนั้น สถาบันจึงได้สำรวจความต้องการของบุคลากรในการออกกำลังกาย โดยจะพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่สนใจในการออกกำลังกายตามความถนัดของตนเอง และต้องการใช้เวลาหลังเลิกงานเป็นเวลาออกกำลังกาย ดังนั้นสถาบันจึงส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม CF-Sport ยกตัวอย่างได้ดังนี้

สถาบันจัดให้มีสนามเปตองสำหรับชมรมเปตองของสถาบันและจัดการแข่งขันกันภายในเป็นแบบฤดูกาล ซึ่งบุคลากรในทีมที่เข้าร่วมแข่งขันจะได้รับประกาศนียบัตร และรับรางวัลในเวทีสัมมนาบุคลากรประจำปี



รูปภาพที่ 2 กิจกรรมการแข่งขันเปตองของบุคลากร

นอกจากนี้สถาบันยังส่งเสริมและสนับสนุนให้ออกกำลังกายผ่านโครงการจักรยานเพื่อสุขภาพ ซึ่งในการนี้สถาบันมีจักรยานสนับสนุนให้กับบุคลากรที่สนใจ ซึ่งชมรมจักรยานเพื่อสุขภาพจะใช้เวลาหลังเลิกงานออกกำลังกายโดยปั่นจักรยานรอบมหาวิทยาลัยมหิดล

**CF-Reform: Happy Heart** “การมีความสามัคคี มีน้ำใจซึ่งกันและกันทั้งต่อบุคคลและองค์กร” เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสุขในองค์กร ดังนั้นสถาบันจึงส่งเสริมให้บุคลากรมี Happy Heart โดยจัดกิจกรรมที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรจึงจะบรรลุผลสำเร็จ ในการนี้สถาบันจัดกิจกรรม “โครงการปรับภูมิทัศน์ประจำปี” ซึ่งในแต่ละปีจะเลือกสถานที่ของสถาบันที่จะปรับภูมิทัศน์ให้สวยงาม สำหรับบุคลากรที่จะเข้าร่วมกิจกรรมนั้น จะอาศัยการประชาสัมพันธ์เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ



รูปภาพที่ 3 โครงการปรับภูมิทัศน์

**CF-CSR: Happy Relax, Happy Society and Happy Family**

ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสุขในองค์กรคือ “การทำความดีร่วมกัน” ดังนั้นสถาบันจึงจัดให้มีกิจกรรม CF-CSR ทำความดีเพื่อสังคมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน โดยกิจกรรมนี้มีเป้าหมายเพื่อปลูกฝัง “การใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน” ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกสถานที่ในการจัดกิจกรรม และในส่วนของเข้าร่วมกิจกรรมนั้น บุคลากรสามารถพาสมาชิกในครอบครัวไปเข้าร่วมกิจกรรมได้ด้วยความสะดวก



รูปภาพที่ 4 โครงการปลูกป่าชายเลน

**CF-Changing: Happy Soul and Happy Brain** บุคลากรที่มีคุณสมบัติพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะเป็นคุณสมบัติอันดีที่จะส่งผลให้ตนเองบรรลุเป้าหมายในการทำงานและนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร สถาบันจึงให้ความสำคัญต่อแนวคิดการพัฒนาตนเองของบุคลากร และควรที่จะเริ่มจากการพัฒนาตนเองจากภายใน ซึ่งจะช่วยพัฒนาวิธีคิดเชิงบวกของบุคลากรและสถาบัน



เชื่อว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้าง “องค์กรแห่งความสุข” ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสถาบันจึงส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน ผ่านกิจกรรมงล้อสี่ทิศซึ่งเป็นกิจกรรมให้กับบุคลากร โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเป็นผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญสูงและเข้าร่วมกิจกรรมกับบุคลากร



รูปภาพที่ 5 กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน: งล้อสี่ทิศ

**CF-Mindfulness Bell: การเจริญสติ** บุคลากรที่มีคุณสมบัติการมีสติ และรู้ตนเองอยู่เสมอจะเป็นคุณสมบัติอันดีที่จะส่งผลให้ตนเองบรรลุเป้าหมายในการทำงานและจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ในปัจจุบันเทคนิคที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งคือการใช้เสียงระฆังเป็นสื่อในการฝึกสติหรือที่เรียกว่า “ระฆังแห่งสติ” กล่าวคือเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ยินเสียงระฆังดังขึ้น ทุกคนจะหยุดการกระทำต่างๆ เพื่อผ่อนคลายร่างกายแล้วกลับมา

รู้ว่าเรากำลังทำอะไรโดยอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น “ระฆังแห่งสติ” จะเป็นดั่งเพื่อนช่วยทำให้กายและใจของเราได้อยู่กับปัจจุบันการใช้ระฆังสติสามารถใช้ได้ในทุกกิจกรรม เช่น ก่อนและในขณะกำลังทำงาน สถาบันจึงเล็งเห็นความสำคัญของ “ระฆังแห่งสติ” จึงนำประยุกต์ใช้ในชวงก่อนเวลาพักกลางวัน 1 ชั่วโมง และก่อนเลิกงานประจำวัน 1 ชั่วโมง

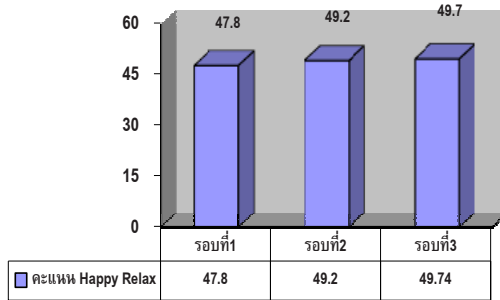
**CF-Dialogue: สุนทรียสนทนา** คือ การฝึกฟังอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดใจรับฟังอย่างไม่ตัดสินเป็นกิจกรรมที่สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องที่กำหนด การลงกลุ่มสุนทรียสนทนาจะทำให้ทุกคนตระหนักถึงการเชื่อมโยงที่แท้จริงระหว่างตนเองกับผู้อื่นทำให้รู้สึกผ่อนคลายเป็นกันเอง ทั้งยังเป็นการสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ของเพื่อนสมาชิกในองค์กรให้มั่นคงมากขึ้นด้วย นอกจากการทำกิจกรรม CF-Dialogue แก่บุคลากรแล้ว กิจกรรมนี้ยังได้จัดขึ้นให้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทของสถาบันด้วย



รูปภาพที่ 6 กิจกรรมสุนทรียสนทนาของนักศึกษา

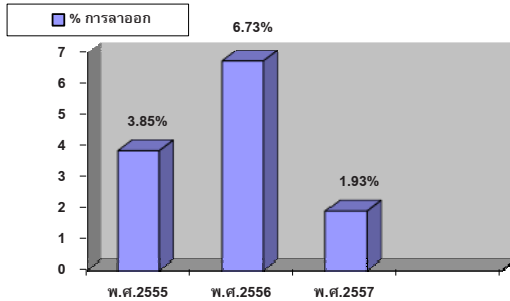
5. สรุปผลการดำเนินการขับเคลื่อนงานองค์กรแห่งความสุข จากการดำเนินงานที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

**ผลลัพธ์สู่แนวทางการบริหารองค์กร** ในเชิงการบริหาร ผู้บริหารและคณะกรรมการประจำสถาบันเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรแห่งความสุข เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในด้านแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข จึงส่งผลให้มีการส่งต่อแนวคิดลงมาถึงหัวหน้างานและระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อระบบการบริหารในองค์กรนั้นคือบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วม และเป็นสุขเมื่ออยู่ในองค์กร และผลจากการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรที่ผ่านมาพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ “มีความสุข” ส่วนในด้านผ่องคลายดีนั้น แม้จะยังคงอยู่ในเกณฑ์ “ไม่มีความสุข” แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยพบว่ามีแนวโน้มที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนหน้าการทำกิจกรรม (แผนภาพที่ 10)



แผนภาพที่ 10 ระดับค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขด้านผ่องคลายดี

และที่น่าสนใจคือ แนวโน้มการลาออกของบุคลากรมีจำนวนที่ลดลง ซึ่งจากการสำรวจ ณ ช่วงเดือน ส.ค. 57 จะพบว่า อัตราการลาออกของบุคลากรอยู่ที่ร้อยละ 1.93 เท่านั้น (แผนภาพที่ 11)



แผนภาพที่ 11 อัตราการลาออกของบุคลากร พ.ศ. 2555-2557

**ผลลัพธ์สู่บรรยากาศการทำงานในองค์กร** ในการขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรแห่งความสุข มีสิ่งหนึ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นคือ บรรยากาศการทำงานที่สามารถพูดคุยกันได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนบุคคล นอกเหนือจากการทำงานปกติแล้ว โดยเมื่อบุคลากรท่านใดประสบปัญหาในชีวิต จะมีเพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาและรู้สึกถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังทำให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนต่างสายงาน อันเนื่องมาจากการได้ทำกิจกรรมร่วมกัน การเปิดพื้นที่ให้ได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น ทำให้รู้สึกถึงความเป็นเพื่อน เป็นพี่และเป็นน้องในองค์กรเดียวกัน เกิดความผูกพันฉันท์มิตรภาพและภราดรภาพ เวลาทำงานเมื่อมีอุปสรรคก็สามารถร่วมมือกันแก้ไขได้สำเร็จ ซึ่งมีบุคลากรคนหนึ่งของสถาบัน กล่าวว่า

*“เวลามีกิจกรรมของสถาบันไม่ว่าภายในหรือภายนอก ทำให้เราได้พูดคุยกับผู้บริหารและหัวหน้ามากขึ้น ทีมกิจกรรมให้ทำอะไร ก็ทำได้ทุกอย่าง คนอื่นๆ ก็ช่วยเหลือกัน นี่ไม่ถึงว่าจะเป็นแบบนี้”*

**ผลลัพธ์สู่สุขภาพที่ดีของบุคลากร** จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำกิจกรรมต่างๆ ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสออกกำลังกาย และรู้สึกผ่อนคลายจากปกติที่ต้องทำงานอยู่กับที่ อยู่กับโต๊ะทำงานเป็นเวลานาน หรือเกิดความเครียดสะสมจากการทำงานที่ต้องอาศัยความเร่งด่วนและถูกต้อง ทำให้บุคลากรรู้สึก

ต้นตัวในการทำงาน มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงขึ้น อัตราการลาป่วยลดน้อยลง สามารถผลิตงานที่มีคุณภาพได้ดียิ่งขึ้นและทำงานอย่างเป็นสุข ซึ่งมีบุคลากรคนหนึ่งของสถาบัน กล่าวว่า

“ออกกำลังกายตอนเย็นแล้วผมรู้สึกดีมาก รู้สึกถึงร่างกายได้พักทำให้หายง่วง และที่สำคัญ ทำให้มีเพื่อนร่วมทีมเพิ่มขึ้นอีกด้วย”

**ผลลัพธ์สู่การมีส่วนร่วม ผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร** จากการสถาบันได้มีการปรับโครงสร้างสถาบัน โครงสร้างบริหาร และกรรมการต่างๆ ในสถาบัน โดยเน้นให้มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าไปเป็นคณะกรรมการต่างๆ ด้วยปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แสดงความต้องการ และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เองนำไปสู่การเกิดความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมสถาบัน รู้สึกถึงการทำงานแบบพี่กับน้อง และรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ซึ่งมีบุคลากรคนหนึ่งของสถาบัน กล่าวว่า

“หนูมีเพื่อน มีบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง ก็ไม่ยากไปไหนเหมือนกันค่ะ”

## ปัจจัยเงื่อนไขและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

จากการศึกษาแนวคิดในการสร้างความสุขในองค์กร และประสบการณ์จากกรณีตัวอย่างของการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่ได้นำเสนอข้างต้น สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้ดังต่อไปนี้

**1. วัฒนธรรมองค์กร** คือ“พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ” ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กร โดยทุกองค์กรควรสร้าง “วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข” โดยการปลูกฝังค่านิยม

องค์กรแห่งความสุข ตลอดจนการส่งเสริมให้ถือปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ จะส่งผลให้มีที่ยึดเหนี่ยวร่วมกัน และทำให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้ ซึ่งการจะเป็น องค์กรแห่งความสุขจะต้องเกิดจากทุกคนร่วมมือร่วมใจกันผลักดัน หรือถ้าดีอยู่แล้วทุกคนในองค์กรก็ต้องช่วยกันรักษาให้ยั่งยืน

**2. ผู้บริหารองค์กร** เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน เพราะจะเป็นผู้ชี้แนะวิสัยทัศน์และนำพาให้องค์กรบรรลุพันธกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรให้เกิดความสำเร็จและยั่งยืนนั้น ผู้บริหาร จะต้องกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของการสร้างสุขในองค์กรที่ชัดเจน ตลอดจนสื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างจริงจัง โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วม ในกิจกรรมและเป็นต้นแบบที่ดีกับบุคลากรทุกคน

**3. บุคลากรในองค์กร** การขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรให้เกิดความสำเร็จและยั่งยืนนั้นจะต้องมีพื้นฐานที่สำคัญคือ บุคลากรทุกคนต้องเห็นเป้าหมายเดียวกันการมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน จะมาจากวิธีการสื่อสารของผู้บริหารและ คณะทำงานที่ชัดเจน เมื่อเห็นเป้าหมายร่วมแล้ว บุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างความสุขในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ปัจจัยเกื้อหนุนอีกอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุขนั้นคือ “การพัฒนาคุณค่าในตนเองของบุคลากร” เพราะ เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง จะมองตนเองในแง่ดี และจะส่งผลให้เกิดความ รู้สึกกับบุคคลอื่นในแง่ดีด้วย

**4. คณะทำงานสร้างสุขขององค์กร** ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อน งานสร้างสุขขององค์กร ที่ควรต้องมีในทุกองค์กร คือ การมีคณะทำงานผู้รับผิดชอบ หลัก เป็นแกนนำในการพัฒนาการทำงาน โดยอาจแต่งตั้งเป็น “คณะทำงาน สร้างสุขขององค์กร” ซึ่งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้ามามีบทบาทในการ ขับเคลื่อนงาน และองค์กรให้การยอมรับในการทำงาน ให้การสนับสนุนในการ

พัฒนาศักยภาพ การเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงการเสริมทักษะด้วยการศึกษาดูงาน จากองค์ต้นแบบ จะเป็นการเปิดมุมมองการทำงาน และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ให้คณะทำงานมีกำลังใจและรู้สึกรู้ว่าไม่ได้เดินตามลำพังแต่ยังมีเพื่อนภาคีเครือข่าย ที่กำลังขับเคลื่อนสร้างสุขขององค์กรด้วยกัน

**5. สถานภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัย** การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานเพื่อให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน การมีระบบสวัสดิการรักษาสุขภาพ และการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร สิ่งจำเป็นพื้นฐานเหล่านี้ องค์กรจะต้องจัดหาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร อันจะมีผลต่อความสุขของพนักงานในองค์กร

**6. ความผูกพันกับองค์กร** ถือเป็นหัวใจพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่จะช่วยให้การพัฒนางานสร้างสุขขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะส่งผลให้มีโอกาสในการย้ายหรือเปลี่ยนงานน้อยลง และตัวของบุคลากรเองจะเป็นผู้สร้างงานที่ดีให้กับองค์กร และช่วยสร้างความสุขขององค์กร ความผูกพันกับองค์กรของสามารถประเมินได้จากความต้องการของบุคลากรที่จะทำงานกับองค์กรเดิม แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรใหม่ในลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากมีความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## unสรุป

การพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จในการทำงานและมีชีวิตที่เป็นสุข หากทำได้ ก็จะทำให้เกิด “องค์กรแห่งความสุข” และเกิดผลต่อเนื่องสู่ “สังคมที่เป็นสุข” ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งความสุข ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของบุคลากรในองค์กรที่กำหนดร่วมกันเป็นสำคัญ โดยต้องมีการร่วมกันวางแผน ออกแบบ และดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร และมีการประเมินสรุปผล ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## บรรณานุกรม

- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. (2554). *คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index*. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. (2556). *ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace*. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรลัดการสร้างองค์กรแห่งความสุข*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด.
- สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 20 กรกฎาคม 2557. [www.happy-workplace.com](http://www.happy-workplace.com).
- นพพร ทีแก้วศรี และคณะ. (2556). *นวัตกรรมแห่งความสุข*. ศูนย์องค์กรสุขภาวะสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และ คณะ. (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรลัดการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุลและคณะ. (2555). *เรื่องสร้างสรรค์สานฝันสู่องค์กรแห่งความสุขมองผ่าน Happy 8 Menu*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลี้ฟวิ่งจำกัด.
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland.
- Dive, B. (2004). *The healthy organization*. USA.: DMA Consultancy Limited.



Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). *The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practice, Employee Well-Being, and Organization Improvements. Consulting Psychology Journal*, 58, 129-147.

Smet, A.D., Loch, M. and Schaninger, B. (2007). *Anatomy of a Healthy Corporation*. The McKinsey Quarterly.

# การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย

ศิวะพร ภูพันธ์

## บทนำ

การสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตคนทำงาน เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับการยกระดับคุณภาพประชากร การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ตลอดจนครอบครัวและชุมชนที่เกี่ยวข้องขององค์กรภาคธุรกิจ นับว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มีหน้าที่หลักในการสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรภาคเอกชนมีขีดความสามารถในการพัฒนาระบบสุขภาพที่เหมาะสมกับองค์กร เกิดองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทั้งนี้ การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรของแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน เป็นการดำเนินงานร่วมกับภาคีเครือข่ายภาครัฐและเอกชน ในการสร้าง Happy Workplace ทั้งภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาพที่ดี มีความสามารถในการทำงาน และการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันด้วยความสุข 8 ประการ (ชาญวิทย์ วสันธธนรัตน์, 2553)

จากการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในประเทศไทย โดยแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน (สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรในปัจจุบัน) ในระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า มีองค์กรเอกชนทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการจำนวนมาก ได้นำแนวคิด Happy Workplace ไปประยุกต์ใช้ และส่งผลทำให้คนทำงานมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถลดความเครียด ลดอุบัติเหตุ ลดความเจ็บป่วยจากการทำงาน พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและสนใจงานมากขึ้น และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่ทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น มีผลประกอบการสูงขึ้น และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ (2557) ได้อธิบายเป้าหมายของการเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบไว้ 3 ประการ คือ ประการแรก เป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นต้นแบบในการสร้างองค์กรสุขภาวะ ประการที่ 2 เป็นการนำเสนอบทเรียน (Lessons Learned) ด้านการสร้างสุขขององค์กร และ ประการที่ 3 เป็นต้นแบบและหรือแรงบันดาลใจให้กับบุคคล องค์กรอื่นที่มีเป้าหมายคล้ายคลึงกันที่จะสร้างองค์กรสุขภาวะ สำหรับการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในประเทศไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีกิจกรรมต่างๆ มากมาย อาทิเช่น การจัดตั้งเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ การจัดเวทีจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การจัดทำหนังสือเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ขององค์กรสุขภาวะ แต่สิ่งที่ยังไม่ปรากฏ คือ การเรียนรู้ผ่านองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรสุขภาวะ จึงนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากบริบทของสังคมไทยสามารถเรียนรู้จากตัวอย่างองค์กรสุขภาวะที่ประสบผลสำเร็จ (success case)

ดังนั้น ในบทความนี้ จึงได้นำเสนอถึงรายงานผลการวิจัยในบางส่วนของ การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย ซึ่งได้จัดทำขึ้น ภายใต้โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร เนื่องจากได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของเรื่องนี้ เนื่องจาก

องค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดี นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และเป็นต้นแบบในการขยายผลการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรไปยังพื้นที่อื่นๆ ได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาาระบบสุขภาพที่เหมาะสมกับองค์กร พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อสร้างตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น

## การทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาพ องค์กรสุขภาพต้นแบบ การปฏิบัติที่ดีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาพ

องค์กรสุขภาพ (Healthy Organization) เป็นคำที่ใช้ในบริบทของนานาชาติสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขในประเทศไทย ซึ่งดำเนินการโดยแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เลือกใช้คำให้ง่ายขึ้นโดยเรียกทั่วไปว่า องค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace โดยในบริบทของประเทศไทยมีชื่อเรียก

แตกต่างกัน ได้แก่ “องค์กรสุขภาพะ” “องค์กรสุขภาพดี” “องค์กรแห่งความสุข” “ความสุขในองค์กร” เป็นต้น

องค์การอนามัยโลก (2010) ได้อธิบายว่า องค์กรสุขภาพะเป็นองค์กรที่มีความร่วมมือระหว่างคนในองค์กรและองค์กร ที่จะดำเนินพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย และการมีสุขภาพะที่ดีของคนในองค์กร และความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม ทรัพยากรสุขภาพสำหรับบุคคล และการมีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อพัฒนาสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และสมาชิกในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานสุขภาพะองค์กรเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2552) และศูนย์องค์กรสุขภาพะ (Happy Workplace Center) (2556) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรสุขภาพะ เป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนงานสุขภาพะองค์กรเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2552) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะขององค์กรสุขภาพะประกอบด้วย (1) คนทำงานมีความสุข (Happy People) คือ องค์กรต้องตระหนักว่าพนักงานเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น ต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข มีความเป็นอยู่มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม คนทำงานมีความสุข เพราะมีสุขภาพะและจิตใจที่ดี มีความมั่นคงในชีวิตด้านการงาน เศรษฐกิจ และสังคม (2) ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) คือ องค์กรต้องทำให้ที่ทำงานเป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งเรื่องงาน สร้างความรักและความสามัคคีในองค์กรและ (3) ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Team Work) คือ องค์กรต้องมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรต่อสังคมรอบข้าง

## แนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และทิพวัลย์ รามรัง (2557) ได้อธิบายถึงความ เป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบซึ่งเป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้างซึ่งในการ พิจารณาความเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ผ่านมานั้น จึงขึ้นอยู่กับองค์กรหรือ/ หน่วยงานว่าจะให้ความสำคัญต่อความเป็นต้นแบบในด้านใดเป็นหลัก ทั้งนี้ ภาคิ เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้มีการคัดเลือกองค์กรต้นแบบที่ดำเนินการด้านองค์กร สุขภาวะ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ โดยมีการพัฒนาเกณฑ์การพิจารณา องค์กรสุขภาวะต้นแบบขึ้นใช้สำหรับแต่ละพื้นที่เอง โดยผ่านการพิจารณาจาก ผู้ที่มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้บริหาร สภาอุตสาหกรรม ผู้จัดการ คณะผู้ดำเนินงาน องค์กรสุขภาวะ และบางพื้นที่มีผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมในการจัดทำเกณฑ์การพิจารณา องค์กรสุขภาวะต้นแบบ ทั้งนี้ พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และทิพวัลย์ รามรัง (2557) ได้อธิบายถึงการเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบนี้ จำเป็นต้องผ่านการมีแนวปฏิบัติ ที่ดีมาก่อนที่จะเป็นแบบฉบับสำหรับให้องค์กรอื่นๆ ในการดำเนินตามแนวคิด Happy Workplace ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบจากการ สังเคราะห์แนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) แนวคิดความสุขทั้ง 8 ประการ (Happy 8) เป้าหมายขององค์กรสุขภาวะ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรต้นแบบ และเกณฑ์องค์กรคุณภาพ รวมทั้งเกณฑ์องค์กรต้นแบบจากกรณีศึกษาองค์กร สุขภาวะต้นแบบที่เป็นภาคิเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ของสำนักงานสนับสนุน สุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จำนวน 3 แห่ง โดยเกณฑ์องค์กรต้นแบบนี้ใช้กรอบของแนวคิดเชิงระบบที่มีองค์ประกอบ หลักๆ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และ ผลลัพธ์ (output) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

องค์กรประกอบ	เกณฑ์การพิจารณา
<p><b>1. ปัจจัยนำเข้า (input)</b></p> <p>1.1 การนำองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องของการสร้างความสุข หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะและให้การสนับสนุนการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ</li> <li>- องค์กรมีแนวนโยบายที่สนับสนุนการสร้างองค์กรสุขภาวะ มียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีระบบโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสุของค์กร</li> <li>- องค์กรปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายเกณฑ์ด้านคุณภาพชีวิตพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ</li> </ul>
<p><b>2. กระบวนการ (process)</b></p> <p>2.1 วัฒนธรรมองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ดูแลซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะ</li> <li>- องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น และพนักงานสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสาร</li> </ul>

ตารางที่ 2 เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ (ต่อ)

องค์ประกอบ	เกณฑ์การพิจารณา
2.2 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เพียงพอต่อการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงาน</li> <li>- การมีลักษณะทางกายภาพส่งเสริมอาชีพอนามัยของพนักงาน</li> </ul>
2.3 กระบวนการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่สอดคล้องกับลักษณะของกิจการ</li> <li>- การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ</li> <li>- ความพึงพอใจของพนักงานต่อกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะ</li> </ul>
<b>3. ผลลัพธ์ (output)</b>	
3.1 ผลลัพธ์ด้านองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสุขระดับองค์กรสามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happy Workplace Index</li> <li>- ผลตอบแทนทางธุรกิจสามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happy Workplace ROI</li> </ul>
3.2 ผลลัพธ์ด้านพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสุขทั้ง 8 ประการของพนักงาน สามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happinometer</li> </ul>
3.3 ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างต่อเนื่องขององค์กร</li> </ul>



อย่างไรก็ตาม พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และทิพวัลย์ รามรัง (2557) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเกณฑ์องค์กรต้นแบบที่พัฒนาขึ้นว่าสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ ที่มุ่งหวังพัฒนาการดำเนินงานองค์กรสุขภาวะไปสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ และการนำไปใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของความเป็นองค์กรสุขภาวะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งในการนำเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบไปใช้ อาจจะต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดี

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และทิพวัลย์ รามรัง (2557) ได้อธิบายว่า แนวปฏิบัติที่ดี เป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่างๆ (explicit knowledge) เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปปฏิบัติทั้งนี้ การทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีนั้น สามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายช่องทางคือ (1) เกิดจากบุคคลอันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์เป้าหมายของหน่วยงานที่คาดหวังความสำเร็จผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการปฏิบัติริเริ่มสร้างสรรค์แก้ปัญหาการทำงานเสนอแนะวิธีการทำงานอาจเกิดแนวคิดการรับรู้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหารวิทยากรเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่นและผู้รับบริการก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการใหม่หรือวิธีการที่ดีกว่า (2) เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดันของผู้รับบริการการแข่งขันการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทางกระบวนการวิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุดและ (3) เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนาค้นหาวิธีการใหม่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาจากองค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดี เช่น สุชาติดา บุญปิ่น (2548) ได้ศึกษาการปฏิบัติที่ดีที่สุดในกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบใช้การวิจัยเป็นฐานในระดับประถมศึกษา ศึกษาตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน และศึกษาแนวทางพัฒนาให้เกิดการจัดการเรียนการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา โดยกรณีศึกษาที่ดำเนินการคัดเลือก คือ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ วพร. ซึ่งจัดการเรียนการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน และปรากฏข้อมูลเป็นที่ประจักษ์โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินการในโครงการ วพร. เห็นพ้องตรงกันว่าเป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและ ยูริ ผลพันธิน (2551) ได้วิเคราะห์สภาพการส่งเสริมความรับผิดชอบของนักเรียนอาชีวศึกษาของสถานศึกษา และนำเสนอแนวทางที่ดีในการส่งเสริมความรับผิดชอบของนักเรียนอาชีวศึกษาโดยทำการคัดเลือกโรงเรียนอาชีวศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยเป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานของอาชีวศึกษา ในมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของนักเรียนอยู่ในระดับที่ดีขึ้นไป รวมถึงการเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลที่แสดงถึงการสนับสนุนส่งเสริมความรับผิดชอบและรางวัลจากการให้บริการสังคมในด้านต่างๆ

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

ศิริชัย กาญจนาวาสี (2554) ได้อธิบายว่า ตัวบ่งชี้หรือ ตัวชี้วัด (indicators) หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนอกจากนี้ วรรณิ แกมเกตุ (2554) ได้อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะ/ผลการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการ

ดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ทั้งนี้ ศิริชัย กาญจนาวสี (2554) ได้อธิบายตัวอย่างตัวบ่งชี้สภาวะเศรษฐกิจของสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ศิริชัย กาญจนาวสี (2554) ได้อธิบายคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้ดังนี้

**1. ความตรง (validity)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัด มีคุณลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิทมัสเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย คุณภาพของผู้นำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีนหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

**2. ความเที่ยง (reliability)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำมีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลา

ของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องวัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตราและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สอดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผล โดยมีลักษณะดังนี้

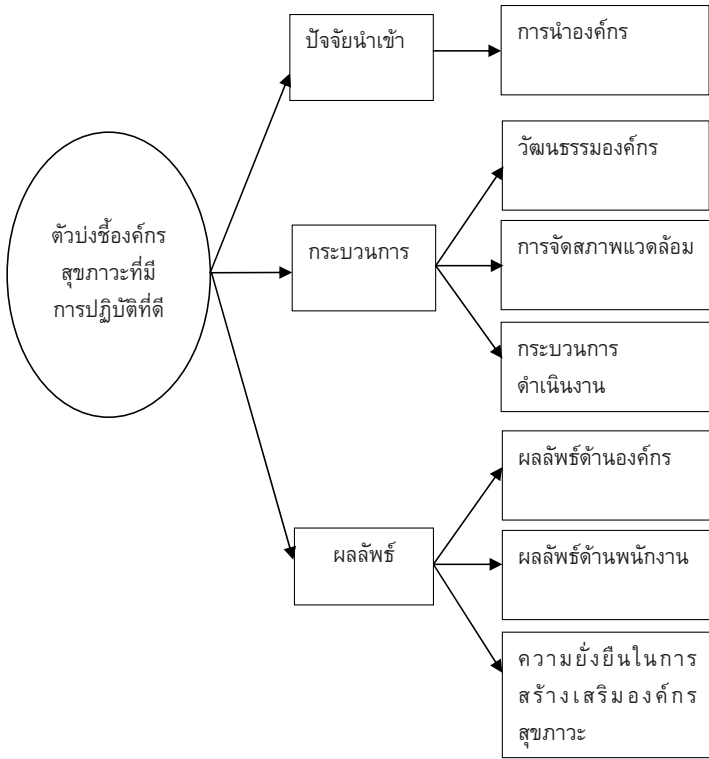
5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้การวัดที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ตัวอย่างงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่พัฒนาตัวชี้วัด ได้แก่ งานวิจัยของ จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2552) ได้พัฒนาตัวชี้วัดสุข ติ เก่งของคนไทยโดย มีวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อสร้างตัวชี้วัด สุข ติ เก่ง ของคนไทยและเพื่อตรวจสอบ ความเหมาะสมของตัวชี้วัด สุข ติ เก่ง ของคนไทยที่พัฒนาขึ้นซึ่งโครงการวิจัยนี้ ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นอกจากนี้ งานวิจัย ของ วรณี แกมเกตุ และ สุเทพ บุญซ้อน (2554) ได้พัฒนารอบดัชนีการอ่าน และสร้างดัชนีการอ่านของไทย รวมทั้งศึกษาข้อมูลพื้นฐาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ดัชนีการอ่านของคนไทย ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงาน อุดมศึกษาธิการเรียนรู้ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) นอกจากนี้ ยังเป็นผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลผลงานวิจัยระดับดี ปี 2555 สาขาการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนากกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 กรอบแนวคิดของการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากร หรือกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 แคนนำผู้ปฏิบัติงานสร้างสุของค์กรซึ่งในที่นี้ เรียกว่า ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร โดยแบ่งเป็น (1) ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลาง (2) ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรม (node) และ (3) ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร

ในระดับองค์กร กลุ่มที่ 2 นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรและ กลุ่มที่ 3 ผู้จัดการงานสร้างสุขที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรของโครงการพัฒนาไกลทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

### ขอบเขตเชิงเนื้อหา

ศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย ซึ่งขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ ได้รวบรวมจากการทบทวนเอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัย หนังสือ และแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้อง

### ระเบียบวิธีวิจัย

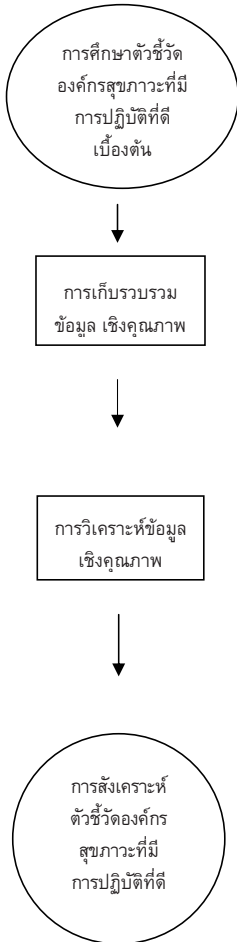
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) สำหรับขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น โดยการสังเคราะห์ตัวชี้วัดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย

**ระยะที่ 2** การศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย โดยการศึกษาภาคสนาม เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

**ระยะที่ 3** การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย จากผลการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะเบื้องต้น และการศึกษาภาคสนาม

รายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในการศึกษาค้างนี้ แสดงในแผนภาพที่ 13



**วิธีดำเนินการวิจัย**

- การวิจัยเอกสาร (document analysis)

**ผลการวิจัย**

- ตัวชี้วัดองค์กร สุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น

**วิธีดำเนินการวิจัย**

- การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลากหลาย (maximum variation sampling)
- การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview)

**ผลการวิจัย**

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน
- ข้อมูลที่ได้จากการถอดเทป

**วิธีดำเนินการวิจัย**

- การลงรหัสข้อมูล (coding)
- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยโปรแกรม MAXQDA

**ผลการวิจัย**

- ข้อมูลจากลงรหัส
- 8 ประเด็น

**วิธีดำเนินการวิจัย**

- การพิจารณาตัวชี้วัดจากการวิจัยเอกสารและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์
- การตีความหมายของข้อค้นพบจากการวิจัยเอกสารและการศึกษาภาคสนาม
- ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยผู้เชี่ยวชาญเชิงทฤษฎี จำนวน 5 คน
- ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยผู้ปฏิบัติงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ จำนวน 100 คน

**ผลการวิจัย**

- xx ตัวชี้วัด
- อภิปรายผลการวิจัย
- ข้อเสนอแนะ

**แผนภาพที่ 13** วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย



## ระยะที่ 1 การศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น

การดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์ตัวชี้วัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาวะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย
2. สังเคราะห์ตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาวะ โดยนำผลการศึกษาความหมายและลักษณะที่สำคัญขององค์กรสุขภาวะ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์

## ระยะที่ 2 การศึกษาภาคสนาม

การดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เพื่อศึกษาข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้ปฏิบัติงานสร้างสุของค์กร

### 1. เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลากหลาย (maximum variation sampling) โดยใช้ลักษณะของการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กร เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลเชิงลึก จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพควรมีจำนวนมากพอสมควร ทั้งนี้ การกำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์มีหลายวิธี Polkinghorne (1989 อ้างถึงใน Creswell, 2007) ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ในวิจัยเชิงคุณภาพ ควรใช้ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ จำนวน 5 - 25 คน

- ทำการคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ จากลักษณะการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรทั้ง 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยคือ ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลาง ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรม (node) และผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กร และ กลุ่มที่ 2 นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบ ไม่เป็นสัดส่วน (unproportional) เลือกผู้ให้สัมภาษณ์จากทั้ง 4 กลุ่มย่อย กลุ่มละ 2 คน รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งถือว่าจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการศึกษาข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลเชิงลึกซึ่งเป็นผู้จัดการงานสร้างสุขในส่วนกลางระดับสภาอุตสาหกรรม และในระดับองค์กร กลุ่มละ 2 คน รวม 6 คน และกลุ่มนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขอีก 2 คน รวมเป็น 8 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้คณะผู้วิจัยทำการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ สำหรับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในด้านประสบการณ์การขับเคลื่อนกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวต่อองค์กร ตัวอย่างองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเท่าที่รู้จักพร้อมเหตุผล (เกณฑ์) และสถานการณ์ที่สื่อ/แสดงได้ชัดเจนว่าองค์กรที่ได้แนะนำไว้เป็นองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี (ระบุสถานการณ์จริง)และสรุปมุมมองต่อองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีว่าควรมีลักษณะอย่างไร

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อความ (textual analysis) และการจัดหมวดหมู่ของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี เพื่อนำไปสร้างตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี

คณะผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย ไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อความ (coder) จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความเข้าใจในบริบทของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาวะเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของข้อความ (intercoder agreement) เกณฑ์ที่ใช้ตัดสิน คือ ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของข้อความที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 80% (average agreement > 80%) (Miles และ Huberman, 1994) จึงจะถือว่าข้อความมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัด

### ระยะที่ 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น และการศึกษาภาคสนามมาดำเนินการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. สังเคราะห์ตัวชี้วัด “องค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี” จากการพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีเบื้องต้น และการศึกษาภาคสนาม
2. ทบทวนตัวชี้วัดและพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่ได้
3. ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ได้คัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่มผู้จัดการงานสร้างสุขที่เข้าร่วมอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร รุ่นที่ 1-3 ซึ่งทุกคนได้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้ด้วยความสมัครใจ กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดของทั้ง 2 กลุ่ม ดำเนินการโดยใช้แบบพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
4. คัดเลือกตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี จากผลการพิจารณาของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และวิเคราะห์ผลการพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัด

องค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้ค่าเฉลี่ย

## 5. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยโดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีจาก การศึกษาเอกสาร

ผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดี ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีพบว่า ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดี สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์กร (2) กระบวนการ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การจัดสภาพแวดล้อม และกระบวนการดำเนินงาน และ (3) ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านองค์กร ผลลัพธ์ด้านพนักงาน และความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพ

ผลการพัฒนากรอบแนวคิดตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย พบว่า ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทยน่าจะยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาพ ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดียังไม่แพร่หลายทำให้การศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีจึงยังไม่มีความชัดเจน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรเพื่อศึกษาข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทย และนำมาพัฒนากรอบแนวคิดตัวชี้วัดองค์กรสุขภาพที่มีการปฏิบัติที่ดีของประเทศไทยต่อไป

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร ประกอบด้วย ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลาง ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรระดับสภาอุตสาหกรรม (node) และผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในระดับองค์กร และ นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงาน สร้างสุขขององค์กรเกี่ยวกับตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี ทำให้สามารถสรุปประเด็นตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี ได้จำนวนทั้งสิ้น 8 ประเด็น รายละเอียดในแต่ละประเด็นมีดังนี้

### ประเด็นที่ 1 คือ การกำหนดนโยบายสร้างสุขขององค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานและการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ข้อปฏิบัติ หรือนโยบายสร้างสุขขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ รวมถึงการสื่อสารนโยบายสร้างสุขขององค์กรไปยังพนักงานในองค์กร

ตัวอย่างความเห็นเรื่องการกำหนดนโยบายสร้างสุขขององค์กรของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“มีความชัดเจน ในการกำหนดเป็นนโยบายหรือเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเลย ว่านอกจากจะมุ่งสู่พันธกิจการผลิตสินค้า แล้วจะต้องให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรอย่างไร ...เป็นนโยบายหนึ่งในการดูแลคนให้อยู่ดี มีความสุข”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลางท่านที่ 1)

“การจะเป็นองค์กรต้นแบบ โดยเฉพาะองค์กรต้นแบบที่เกี่ยวกับความสุข อย่างแรกเลยคือในส่วนของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดนโยบาย เมื่อกำหนดนโยบายแล้วก็จะสามารถออกแบบกิจกรรม”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

“ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ส่งเสริมให้พนักงานและองค์กรของตนเอง เกิดองค์กร Happy Workplace ขึ้น มีการกำหนดให้เป็นนโยบายขององค์กร และสนับสนุนให้องค์กรทำกิจกรรมต่างให้เกิดขึ้นโดยมองผลประโยชน์ของพนักงานเป็นศูนย์กลาง”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรมท่านที่ 1)

“มีการจัดทำข้อความหรือสื่อที่แสดงถึงนโยบายองค์กรสู่ภาวะและได้สื่อสารไปยังบุคลากร”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรมท่านที่ 2)

“มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร ..มีการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับส่วนงานต่างๆ ในองค์กร”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 1)

“อาจเป็นเพราะ mission vision ของทางผู้นำของเขาด้วยก็ได้ ที่เขามองเรื่องคนเป็นพื้นฐานสำคัญ ...มองเรื่องข้อปฏิบัติขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่านิยม เรื่องของหลักปฏิบัติ หรืออะไรที่เขายึดถือกันในองค์กรนั้น หากมีระบุเป็นหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรว่า เขาสนใจในความอยู่ดีกินดีของพนักงาน สนใจในความสุขของพนักงาน มองว่านั่นถือเป็น sign หนึ่งที่ดี”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 2)

“ผู้บริหารสนับสนุนในทุกด้าน ให้ความสำคัญ มีวิสัยทัศน์”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรท่านที่ 1)

“ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ภาวะ...ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคนทำงานในองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมสนับสนุนการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรท่านที่ 2)

## ประเด็นที่ 2 คือ องค์กรมีคณะทำงานสร้างสุขขององค์กร

องค์กรมีคณะทำงานสร้างสุขขององค์กรโดยมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานและบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานสร้างสุขขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ คณะทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการให้เกิดสุขภาวะในองค์กรและมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือต่างๆ (HW tools) ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข

ตัวอย่างความเห็นเรื่ององค์กรมีคณะทำงานในการดำเนินกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“มีทีมคณะทำงาน Happy Workplace ที่เป็น change agent โดยตรง...ทีม Happy Workplace ของพี่วัน ส่วนมากจะมาจาก HR และก็มาจากส่วนอื่นด้วย และก็มา set up เป็นทีม เป็นเหมือนเป็นชมรม สมาคม ในองค์กร เพื่อที่จะเคลื่อนงานนี้”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลางท่านที่ 1)

“องค์กรต้นแบบที่ดีจะต้องมีคณะทำงาน และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในคณะทำงาน มีความรับผิดชอบตามความเหมาะสม”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

“มีการกำหนดตัวบทบาทของผู้จัดกิจกรรม Happy Workplace ในองค์กรอย่างชัดเจน”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรมท่านที่ 1)

“มีการจัดตั้งคณะทำงานหรือกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกับพัฒนาโครงการองค์กรสุขภาวะโดยมีการจัดตั้งคณะทำงานหรือกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกับพัฒนาโครงการองค์กรสุขภาวะในระดับหน่วยงาน (ฝ่าย แผนก) หรือรูปแบบอนุกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบ”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรระดับสภาอุตสาหกรรมท่านที่ 2)

“คณะทำงานมีโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับภาระงานประจำที่ทำอยู่ และสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจของคนทำงานและคณะทำงานทุกคนก็สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่... ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือต่างๆ ของ Happy Workplace รวมไปถึงมีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การพูดโน้มน้าวใจผู้อื่น การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก และเป็นคนที่มีความสุข เป็นต้น”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 1)

“ผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนใหญ่เป็นฝ่าย HR มีความเข้มแข็ง จริงจังกับการดำเนินกิจกรรม HWP โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน มีภาวะความเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม HWP และมีความมุ่งมั่นในการสร้างความสุขให้กับองค์กร”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรท่านที่ 1)



### ประเด็นที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข

พนักงานในองค์กรให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขซึ่งประเมินจากจำนวนของพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้ง และระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน

ตัวอย่างความเห็นเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเอง ความเข้าใจ การสื่อสารอย่างทั่วถึง และก็มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ...ในเรื่องความร่วมมือ ถ้าจะดูจากเอกสาร คือประเมินจากการเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละครั้ง ถ้าอยู่ที่ประมาณ 70-80% ต่อครั้ง ก็ถือว่าความร่วมมืออยู่ในระดับที่ดี ก็ดูจากหลักฐานการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นหลัก แล้วอาจจะต้องสุ่มพูดคุยหรือสัมภาษณ์พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม ถึงความร่วมมือหรือความพึงพอใจในการทำกิจกรรม หรืออาจจะดูจากใบประเมินความพึงพอใจในการทำกิจกรรม ซึ่งทุกบริษัทที่ทำกิจกรรม จะมีการประเมินความพึงพอใจในการทำกิจกรรมของพนักงาน”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

“องค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 1)

“มีการสื่อสารถึงคนทำงานในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในการก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรท่านที่ 2)

#### ประเด็นที่ 4 คือ การนำเครื่องมือ HW tools ไปใช้ในการทำงาน

การนำเครื่องมือ HW tools ไปใช้ในการทำงาน ซึ่ง HW tools แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) เครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล และ 2) เครื่องมือวัดความสุขระดับองค์กร ซึ่งสามารถสะท้อนการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบที่เป็นเกณฑ์กลาง สามารถพิจารณาจากระดับความสุขที่วัดได้ด้วยเครื่องมือ Happinometer

ตัวอย่างความเห็นเรื่องการนำเครื่องมือ HW tools ไปใช้ในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การได้นำเครื่องมือของ Happy Workplace มาใช้สนับสนุนในการขับเคลื่อนกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล ความสุขระดับองค์กร ซึ่งตัวนี้จะสะท้อนถึงผลที่ออกมาเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ...เกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ค่อนข้างหลากหลายและในแต่ละพื้นที่ ใช้ไม่เหมือนกัน แต่เกณฑ์กลางอย่างหนึ่งที่น่าจะเอามาใช้ได้คือ การที่เราพิจารณาจาก Happinometer ระดับความสุขที่วัดได้ด้วยเครื่องมือ Happinometer ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งถ้าเรานำเครื่องมือ Happinometer มาวัดระดับความสุขโดยภาพรวม ซึ่งมีทั้งหมด 8-9 มิติ ก็อาจจะเป็นเกณฑ์กลางอันหนึ่งซึ่งอาจจะวัดได้ว่าสุขจริงหรือเปล่า”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

“แล้วจริงๆ เขาสามารถเอา tools ที่ สสส. ร่วมกันกับทางนักวิชาการทั้งหลายที่มีอยู่ทั้ง 5 เครื่องมือ เอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ...ความสุขวัดได้นะ เอา Happinometer ไปใช้ แล้วมันจะ return กลับมาเป็นสตางค์อย่างไร ก็เอา ROI ไปใช้ เอา MapHR ไปใช้ เอา Happy workplace index ไปใช้ เพื่อที่จะได้รู้ว่า ณ ตอนนี้องค์การมันเป็นอย่างไร ถ้าทำแล้วจะดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน อยากให้เขาเอาตัว tools พวกนี้ไปใช้ มากกว่าที่จะบอกว่าพาพนักงานไปเที่ยว เพราะมันจับต้องไม่ได้”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 2)

“ตอนนี้เราได้รู้จักอีก 1 เครื่องมือ ในการวัดอุณหภูมิของประชาชน บำรุงราษฎร์ ซึ่งก็คือ happinometer...ถ้าเราไม่มีเครื่องมือนี้ เราก็จะบอกไม่ได้ว่า ณ ตอนนี้อุณหภูมิพนักงานเราอยู่ตรงไหน ซึ่งวัดเมื่อไรก็ได้”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 2)

## ประเด็นที่ 5 คือ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุของค์กร

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุของค์กรประกอบด้วย การประเมินก่อนดำเนินโครงการ การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ และการประเมินหลังการดำเนินโครงการ รวมถึงการจัดการความรู้

ตัวอย่างความเห็นเรื่องการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุของค์กรของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“มีระบบการประเมินผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ที่สามารถวัดได้ว่าคนในองค์กรได้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้ง 8 ด้าน นำไปสู่ความสุขทั้งขณะทำกิจกรรมและหลังจากจบกิจกรรมไปแล้ว...มีระบบการประเมินผลการดำเนินโครงการที่ดี ทั้งก่อนทำโครงการ ระหว่างทำโครงการ และหลังโครงการ โดยนำเครื่องมือต่างๆ ของ Happy Workplace เข้ามาใช้ เช่น Happinometer , Happy Index , ROI เป็นต้น รวมถึงสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 1)

“มีการดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรม และยึดหลัก PDCA ในการดำเนินโครงการ”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรท่านที่ 1)

*“มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในการก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ”*

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรท่านที่ 2)

### **ประเด็นที่ 6 คือ ผลลัพธ์ด้านพนักงาน**

ในการดำเนินงานขององค์กรสุขภาวะส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านพนักงาน คือ พนักงานมาทำงานอย่างมีความสุข มีความพร้อมในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี

ตัวอย่างความเห็นเรื่องผลลัพธ์ด้านพนักงานของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

*“อีกส่วนหนึ่งก็จะเป็นเรื่องของผลที่เกิดขึ้น เช่น คนในองค์กรมีการลาออกน้อยลง จากสถิติที่เคยเป็นมา ถามว่าทำไมลาออกน้อยลง ก็เพราะเขาอยู่แล้วเขามีความสุข ....การที่เป็นองค์กรต้นแบบนั้น สิ่งที่เราเห็นได้ชัด คือ พนักงานจะต้องมีความสุขในองค์กร ทำงานอย่างมีความสุข อยากมาทำงานทุกวัน”*

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

*“คนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ร่วมทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ ...มีแนวคิดบวก มองโลกในแง่ดี”*

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรท่านที่ 2)

### **ประเด็นที่ 7 คือ ผลลัพธ์ด้านองค์กร**

ในการดำเนินงานขององค์กรสุขภาวะส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านองค์กร คือ พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร อัตราการลาออกของพนักงานลดลง อัตราการร้องเรียนของลูกค้าลดลง ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ

ตัวอย่างความเห็นเรื่องผลลัพธ์ด้านองค์กรของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“อีกส่วนหนึ่งก็จะเป็นเรื่องของผลที่เกิดขึ้น เช่น คนในองค์กรมีการลาออกน้อยลง จากสถิติที่เคยเป็นมา ถามว่าทำไมลาออกน้อยลง ก็เพราะเขาอยู่แล้วเขามีความสุข ...แล้วก็ในเรื่องของผลผลิตที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ถ้าบอกว่าองค์กรมีความสุข แต่ว่าผลผลิตสินค้าออกไปแล้วถูกตีกลับ หรือว่าทำลายสิ่งแวดล้อม ก็แสดงว่าก็ยังมีส่วนที่ต้องแก้ไขอยู่ ก็คือผลผลิตก็มีคุณภาพ เป็นที่พอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในส่วนกลางท่านที่ 2)

“CFB ลดลงอย่างเห็นได้ชัด CFB คือ customer feedback ที่เห็นคือลดลงในเรื่องของมารยาทในการให้บริการ การเอาใจใส่ดูแล เราจะได้รับคำชมเรื่องนี้มากขึ้นจากปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่กลุ่ม hotline จะใช้ได้ดี เพราะเขาจะเจอกับลูกค้าโดยตรง และเขาจะมีสติมาก”

(ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 2)

“พนักงานมีความรักและภักดีต่อองค์กร”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรท่านที่ 2)

**ประเด็นที่ 8 คือ ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสู่สถานะ**

องค์กรมีการดำเนินงานหรือกิจกรรมสร้างสุของค์กรที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนแนวคิด หรือเป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับองค์กรที่สนใจ ในการและเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานสร้างสุของค์กร

ตัวอย่างความเห็นเรื่องความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสู่สถานะของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“มีบทเรียนที่จะสามารถถ่ายทอดให้องค์กรที่สนใจเข้ามาเรียนรู้ได้ บทเรียน ทั้งด้านดี ด้านไม่ดี เป็นองค์กรที่สามารถถ่ายทอดแนวคิดหรือวิธีการทำงานให้กับ คนที่สนใจได้ สามารถบอกได้ว่าอะไรที่ควรทำ อะไรที่ควรระวัง ปัญหาที่เขา เคยเจอมีอะไรบ้าง ....เขาทำอย่างไรให้คนจำนวนมากให้ความร่วมมือ เรามี วิธีการไหนกับการที่คนให้ความร่วมมือ สามารถเป็นศูนย์การเรียนรู้ได้”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในส่วนกลางท่านที่ 1)

“มีความรู้ Happy Workplace เข้าใจกระบวนการส่งเสริมและสร้าง สุขในองค์กรพร้อมกับเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรที่อยากเริ่มต้นทำ”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรระดับสภาอุตสาหกรรมท่านที่ 1)

“เป็นองค์กรที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์การ ทำงานให้กับองค์กรอื่นๆ ได้”

(ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรในระดับองค์กรท่านที่ 1)

“มีการดำเนินกิจกรรมที่เห็นได้ชัด และเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ ได้ บางองค์กรมีการเชื่อมโยงกันกับองค์กรอื่น หรือกับชุมชนรอบๆ องค์กร”

(นักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรท่านที่ 1)

### ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการ สัมภาษณ์

ผลการศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี โดยการสังเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าจำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ การนำองค์กร

2. กระบวนการ จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานกระบวนการดำเนินงาน

3. ผลลัพธ์ จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ ผลลัพธ์ด้านองค์กร ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะ

จากผลการศึกษาพบว่า มีสิ่งค้นพบจากผลการสัมภาษณ์ จำนวน 8 ประเด็น คือ การกำหนดนโยบายสร้างสุของค์กร องค์กรมีคณะทำงานสร้างสุของค์กรการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข ผลลัพธ์ด้านพนักงานผลลัพธ์ด้านองค์กร การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุของค์กร การนำเครื่องมือ HW tools ไปใช้ในการทำงาน ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะแบ่งออกเป็น กลุ่มที่ 1 ตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ ผลลัพธ์ด้านองค์กรผลลัพธ์ด้านพนักงาน ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะสำหรับตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด จำนวน 2 เกณฑ์ คือ การกำหนดนโยบายสร้างสุของค์กร และองค์กรมีคณะทำงานสร้างสุของค์กรสำหรับตัวชี้วัดกระบวนการ ประกอบด้วยเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด จำนวน 3 เกณฑ์ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุของค์กร และการนำเครื่องมือ HW tools ไปใช้ในการทำงานรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

### ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร

ตัวชี้วัด/เกณฑ์การพิจารณา	แหล่งที่มา	
	เอกสาร	การสัมภาษณ์
<b>1. ปัจจัยนำเข้า</b>		
<b>1.1 การนำองค์กร</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องของการสร้างความสุขหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะและให้การสนับสนุนการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ</li> </ul>	✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรมีแผนนโยบายที่สนับสนุนการสร้างองค์กรสุขภาวะ มียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีระบบโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสุของค์กร</li> </ul>	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ด้านคุณภาพชีวิตพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ</li> </ul>	✓	
<b>2. กระบวนการ</b>		
<b>2.1 วัฒนธรรมองค์กร</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ดูแลซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>	✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะ</li> </ul>	✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น และพนักงานสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสาร</li> </ul>	✓	



**ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร (ต่อ)**

ตัวชี้วัด/เกณฑ์การพิจารณา	แหล่งที่มา	
	เอกสาร	การสัมภาษณ์
<b>2.2 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เพียงพอต่อการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงาน</li> <li>• การมีลักษณะทางกายภาพส่งเสริมอาชีพอนามัยของพนักงาน</li> </ul>	✓	✓
<b>2.3 กระบวนการดำเนินงาน</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่สอดคล้องกับลักษณะของกิจการ</li> <li>• การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงานต่อกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะ</li> </ul>	✓	✓
<b>3. ผลลัพธ์</b>		
3.1 ผลลัพธ์ด้านองค์กร	✓	✓
3.2 ผลลัพธ์ด้านพนักงาน	✓	✓
3.3 ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ	✓	✓

**บทสรุป**

ผลการศึกษาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาในเบื้องต้นนี้ ประกอบด้วย การสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า คือ การนำองค์กร มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) การจัด

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีจำนวน 2 ตัวชี้วัด และ 3) กระบวนการดำเนินงานมีจำนวน 3 ตัวชี้วัด และด้านผลลัพธ์มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรในแต่ละองค์กรมีบริบทหรือมีธรรมชาติขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปจึงควรที่จะทำการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยได้วางแผนดำเนินการให้มีการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กร จากผู้จัดการงานสร้างสุขในองค์กร และกลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุของค์กรเพื่อทำให้การพัฒนาตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุมและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากงานวิจัยที่น่าเสนาะมานี้ คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรและนักทรัพยากรบุคคล ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดี รวมถึงได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นแนวทางในการวางแผนและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะที่มีการปฏิบัติที่ดีต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กอบัว ทศนภักดิ์. (2550). *องค์กรสุขภาพดี*. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน, สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, เอมอร จังศิริพรภรณ์, ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, วีรพล แสงปัญญา และวรัรัตน์ อภินันท์กุล. (2552). *การวิจัยประเมินผลคุณภาพของคนไทย: การวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัด “สุข ดี เก่ง” ของคนไทย*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*. ม.ป.ท.

- พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. (2555). *ถามมา-ตอบไป .... ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และทิพวัลย์ รามรงค์. (2557). *องค์กรสุขภาวะต้นแบบ. ใน อธิวัฒน์เจ็ยวิวรรธน์กุล (บรรณาธิการ), *สรรสาระองค์กรแห่งความสุข เล่ม 3: แนวคิดและเครื่องมือการขับเคลื่อนงาน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ยุวรี ผลพันธ์. (2551). *การวิเคราะห์สภาพและแนวทางในการส่งเสริมความรับผิดชอบของนักเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกตุ และ สุเทพ บุญซอ่อน. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การอ่านและการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้การอ่าน: ตัวบ่งชี้การอ่านและสถานการณ์การอ่านของไทยปี 2553*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace Center). (2556). *123 สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข*. นนทบุรี:บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด.
- สุชาดา ปุญปัน. (2548). *ตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน: กรณีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ ไคว่ตระกูล. (2556). *จิตวิทยาการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัยทิพย์ เจ็ยวิวรรธน์กุล, บรรณาธิการ. (2555). *เรื่องสร้างสรรค์ สานฝันสู่องค์กรแห่งความสุข: มองผ่าน Happy 8 Menu*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 3 rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M.B. &Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2 nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying how things work*. New York: Guilford Press.

## ดัชนีคำหลัก

### ก

กลยุทธ์ 1, 5, 25, 31, 34, 54, 61-63, 65, 69, 83-84  
การขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะ 28, 41-42, 54-55, 62, 64-72, 112  
การคิดอย่างเป็นระบบ 60  
การปฏิบัติที่ดี 97-99, 104-105, 108, 110, 112-116, 120, 125, 128-130  
การพัฒนาตัวบ่งชี้ 99, 105, 130  
การเรียนรู้ 12, 18, 23, 46, 53-73, 98, 104, 108, 124-125  
การสร้างการเรียนรู้ 57, 61-62, 71-72  
การสร้างทีมงาน 31, 34-36, 40, 44-45, 51-52  
การสร้างสุขในองค์กร 27, 42-43, 45, 48, 62, 67, 69, 71, 77, 82-83, 86-87, 93  
เกณฑ์องค์กรสู่ภาวะต้นแบบ 101-104

### ค

ความสุข 8 ประการ 2, 27, 31, 43, 46, 65, 77, 79, 81-82, 85, 97  
ค่านิยม 6-9, 11, 23, 80, 92, 117  
คุณภาพชีวิตคนทำงาน 64, 97  
เครือข่าย 17, 33, 42, 61, 66, 69-70, 94, 97-98, 101

### ต

ตัวชี้วัดองค์กรสู่ภาวะ 97-99, 108-116, 125, 128-129

### ท

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6  
ทีมงาน 3, 9, 14, 16, 19-22, 27, 29, 31-46, 48-52, 61, 67, 119  
ทีมงานสร้างสุขขององค์กร 27, 29, 31, 42-46, 48-51, 67  
ทุนมนุษย์ 29-30

## U

นวัตกรรม 2, 36, 63, 72, 82, 95

## W

ผู้นำ 1-8, 10-14, 16, 18-26, 36, 39, 45, 52, 67, 84, 118

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1, 3-8, 10, 11, 13-14, 16, 18-20, 22-25, 41, 118

## ก

ภาคีเครือข่าย 42, 66, 94, 97, 101

ภาวะผู้นำ 3-8, 10, 13, 18, 22, 25-26, 39, 51

## จ

วัฒนธรรมองค์กร 2, 79, 92, 102, 115, 126-128

วิสัยทัศน์ 1-2, 9-11, 19, 22, 58-60, 66, 81, 93, 100, 116, 118

## ส

สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว 80-81

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ 27-28, 64, 77, 95, 97, 99-101

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร 77, 95, 98

## อ

องค์กรสุขภาวะต้นแบบ 98-99, 101-104, 121, 130

องค์กรแห่งการเรียนรู้ 53-61, 64-66, 68, 72-73

องค์กรแห่งความสุข 1-4, 14-16, 18-19, 21-24, 27-29, 41-43, 45, 47-53,  
73, 75-77, 80-83, 88, 90-94, 96, 99-100, 118, 120-121, 126,  
129-130

## C

Change Agent 3, 4, 13, 15-18, 23, 118

## H

Happy 8 2, 27-28, 65, 77, 96, 101, 130

Happy Body 16, 65, 68, 78, 82, 85

Happy Brain 65, 78, 87

Happy Family 65, 78, 87

Happy Heart 46, 65, 68, 78, 86

Happy Money 65, 78

Happy Relax 65, 78

Happy Society 65, 78, 87

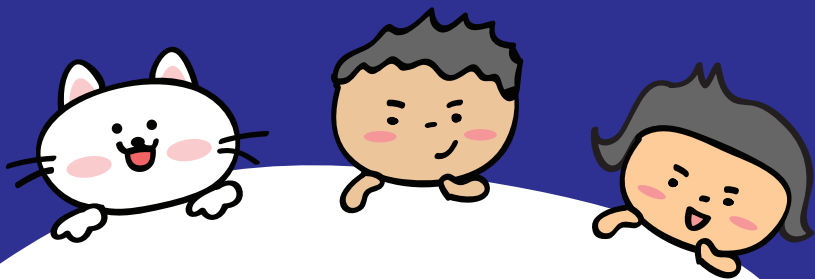
Happy Soul 65, 68, 78, 82, 87

Happy Workplace 2, 27-28, 42, 45-48, 64, 95, 97-101, 103, 117-119,  
121-122, 125, 130

## L

Leadership 4-7, 26, 39

Learning Organization 53, 55, 73-74



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ  
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร  
[www.happy-workplace.com](http://www.happy-workplace.com)



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว  
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล