



องค์กรต้นแบบ

คุณภาพชีวิตการทำงาน

(ภาครัฐ)

องค์กรต้นแบบคุณภาพชีวิตการทำงาน (ภาครัฐ)

ISBN 978-616-305-9321

ผู้เขียน อาจารย์ ดร.ศิริเชษฐ์ สังขะมาน

ร่วมถอดบทเรียน นางสาว ธันย์ชนก นาควิโรจน์
นางสาว ปัญจภา ปิติไกรสร
นางสาว จิรัชฌา อ่อนโอภาส
นางสาว ยอดขวัญ รุจนกนกนาฏ

ออกแบบปกและรูปเล่ม นางสาว นันทพร วงษ์ประยูร

ครั้งที่พิมพ์ ครั้งที่ 1 / พฤษภาคม 2555 / จำนวน 2,500 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

ศูนย์พัฒนาองค์การและการเรียนรู้

สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 0-2218 7391, 083-253 0800


โทรสาร 0-2215 5523

E-mail happy.org.th@gmail.com

www.cusri.chula.ac.th

<http://www.facebook.com/HappyPublicSector>






ความนำ

รายงานการศึกษานี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการเข้าใจในเรื่องความสุขของคนในบริบทแห่งการทำงาน ดำเนินการศึกษาโดยการค้นหาองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้หรือเป็นองค์กรต้นแบบ แล้วสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการนำความสุขมาสู่สมาชิกองค์กร

ที่ผ่านมาได้มีงานวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการหลายเรื่องแสดงผลการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการในการทำงาน พบว่ามีปัจจัยทั้งที่ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในแง่บวกของคุณภาพชีวิตการทำงานหลายมิติ และได้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เสียสมดุลทำให้ไม่สามารถมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่คนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีหรือเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างเต็มรูปแบบงานชิ้นนี้เป็นการค้นหาในประเด็นแรก คือ ประเด็นเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร



การค้นหาคำตอบเรื่องนี้ ใช้ฐานความคิดการพัฒนาองค์กรที่เป็น “ภาครัฐ” ภายใต้กรอบแนวคิดที่องค์กรต้องการหันมาดูแล “ความสุข” ของ “คน” ในระบบราชการ ควบคู่ไปกับการทำงานที่ต้องตอบสนองนโยบายที่เป็นภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน อันส่งผลถึงคุณภาพการให้บริการประชาชนและการพัฒนาประเทศในที่สุด

คณะผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณหน่วยงานทั้งหมดและบุคคลทุกคนที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อการให้ข้อมูล ขอขอบคุณ นายแพทย์ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ที่ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำที่มีค่ายิ่งตลอดการทำงาน

อาจารย์ ดร.ศิริเชษฐ์ สังขมาน
ศูนย์พัฒนาองค์การและการเรียนรู้
สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ความนำ 4

9 องค์กรต้นแบบ 9

- 1) กรมอนามัย: องค์กรต้นแบบด้านสุขภาพและองค์รวมของชีวิต 10
- 2) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน:
องค์กรแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม 19
- 3) โรงพยาบาลบ้านแพ้ว: องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรมการทำงาน 27
- 4) กรมสุขภาพจิต: องค์กรแห่งการใฝ่รู้ 37
- 5) กรมราชทัณฑ์: องค์กรแห่งการเยียวยาสังคม 46
- 6) กระทรวงการต่างประเทศ: องค์กรต้นแบบกิจกรรมสร้างสรรค์ 55

7) ราชบัณฑิตยสถาน: องค์กรแห่งการสร้างสรรค์องค์ความรู้ 65

8) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา:

องค์กรต้นแบบด้านการสื่อสารภายในองค์กร 74

9) สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ

มนุษย์: องค์กรแห่งการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ 83

2 องค์กรสร้างสรรค์ 95

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

สู่ประชาคมอาเซียน 96


การจัดการระบบสวัสดิการของกรมชลประทาน 98

16 คุณค่าจากองค์กรต้นแบบ 105

ความคิดส่งท้าย 131







9 องค์กรต้นแบบ

1) กรมนอนามัย:

องค์กรต้นแบบด้านสุขภาพและองค์รวมของชีวิต

“เราจะเป็นงานส่งเสริมสุขภาพ เราต้องเป็นต้นแบบ เรามีวัฒนธรรมองค์กรของเรา เป็นคำย่อว่า Health ที่เป็นชื่อกรม H คือ Health คือต้นแบบของสุขภาพ คนในกรมนามัยจะต้องเป็นต้นแบบด้านสุขภาพให้คนอื่นได้”¹

กรมนามัยภายใต้กระทรวงสาธารณสุขตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีโดยมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมสุขภาพ การจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ และการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี วิสัยทัศน์ล่าสุดในปี พ.ศ. 2551-2555 คือการเป็น “องค์กรหลักของประเทศเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีภายในปี 2555”

¹ การสัมภาษณ์เชิงลึกกรมนามัยเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2555

สุขภาพที่ดีจากคนนอกสู่คนใน

“คิดว่าจุดเด่นของกรมอนามัยเป็นเรื่องของการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน”

อาจกล่าวได้ว่า ภารกิจหลักของกรมอนามัยที่เน้นดูแลประชาชนในสังคมไทยด้านสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อกลับมาয়bukลากรในหน่วยงาน กล่าวคือ ภารกิจหลักนั้นเอื้อต่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

ทำเลที่ตั้งของกรมเป็นสถานที่ทำงานที่ย้ายจากนครราชสีมา นนทบุรี ซึ่งเป็นที่ตั้งของกระทรวงสาธารณสุขเป็นทำเลที่ดีและปลอดภัย โปร่ง ไม่แออัดยัดเยียดประกอบด้วยภูมิทัศน์ที่เหมาะสมส่งผลให้คนทำงานรู้สึกผ่อนคลายไปกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีไปด้วย มีที่จอดรถสะดวกสบายและการมีรถรับส่งของภาคเอกชนเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร

นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ต่อการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากรนอกเหนือจากที่กระทรวงสาธารณสุขจัดให้ โดยกระทรวงสาธารณสุขมีสนามแบดมินตันและสระว่ายน้ำ แต่กรมอนามัยได้จัดสวัสดิการเพิ่มเติมแก่บุคลากร ได้แก่ สนามกีฬา ห้องฟิตเนสที่มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้คำแนะนำ และห้องสำหรับการออกกำลังกาย รมุนเวียนกิจกรรมทั้งลีลาศ แอโรบิค อุปกรณ์ออกกำลังกาย สนามเด็กเล่น สวนสุขภาพของทั้งเด็กและผู้ใหญ่ โดยมีการเก็บเงินค่าสมาชิก

ในราคาย่อมเยา อีกทั้งมีการดูแลเรื่องโภชนาการอาหารครบถ้วนโดยนักโภชนาการ การวัดไขมันใต้ผิวหนัง การตรวจสุขภาพประจำปีอย่างครบถ้วนรวมถึงการตรวจสมรรถภาพร่างกาย “กรมอนามัยเป็นองค์กรใหญ่ เรื่องของการจัดสิ่งต่างๆ ให้คุณภาพชีวิตการทำงานในกรมอนามัยทำได้ค่อนข้างดี คือทำสิ่งที่เราต้องการพื้นฐานครบถ้วน...”

คุณภาพชีวิตการทำงานของคนในกรมอนามัยล้วนเกิดจากความประสงค์ของกรมอนามัยที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการทำงานโดยเน้นส่งเสริมสุขภาพเป็นหลักผ่านทางสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเป็นการนำต้นทุนในหน่วยงานที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้แก่บุคลากรในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร-Health



“วัฒนธรรมที่เด่นของเราก็จะเป็นเรื่องของการส่งเสริมสุขภาพ ทั้งเรื่องของการส่งเสริมสุขภาพ การออกกำลังกายและอาหาร...โรงอาหารของเราจะไม่เหมือนโรงอาหารที่อื่น แทนที่จะมีราคาอาหารติดอยู่ แต่เป็นปริมาณแคลอรีติดอยู่ทำให้คนในองค์กรใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น”

วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นของกรมอนามัยเป็นเรื่องของการส่งเสริมสุขภาพทั้งเรื่องการออกกำลังกายและอาหาร โดยที่บุคลากรได้สัมผัสเรื่องนี้ผ่านการติดป้ายประกาศณรงค์ให้บุคลากรภายในองค์กร

ทำเป็นกิจวัตรและสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่นได้รวมถึงการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น รณรงค์การกินให้ถูกสุขลักษณะ กินร้อนช้อนกลางล้างมือ โครงการกรมอนามัยไร้พุง และรวมถึงโรงอาหารของกรมอนามัยที่มีความแตกต่างจากโรงอาหารทั่วไปตรงที่มีการบอกปริมาณแคลอรีในรายการอาหารแต่ละอย่าง หรือการดื่มน้ำผลไม้ แทนน้ำอัดลม เรียกได้ว่า เพียงแค่บุคลากรเดินไปรับประทานอาหารในโรงอาหารในกรมฯ ก็สามารถทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องสุขภาพ และโภชนาการได้ เนื่องจากและบทบาทหน้าที่ที่ทำอยู่ ทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและมีค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพค่อนข้างมากกว่าหน่วยงานอื่น

อีกทั้งกรมอนามัยยังถือเป็นหนึ่งในองค์กรตัวอย่างที่ทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) ได้ดี มีการผลักดันให้สามารถนำไปใช้ในภารกิจหลักและงานประจำของกรมหลายๆ เรื่องประสบผลสำเร็จ KM ในหน่วยงานจึงกลายเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงาน คน และองค์กร มีการยึดหลักวัฒนธรรมองค์กรด้านต้นแบบสุขภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเนื้องานหลัก และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ โดยได้รับผ่านการสัมผัสค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องเข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตการทำงานประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยที่สุดทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักในคุณค่าการดูแลสุขภาพและหันมามองถึงความเป็นอยู่ที่ดีของตัวเองและคนรอบข้าง

“ศูนย์เด็กเล็ก” กับการสนับสนุนด้านครอบครัว

“ช่วงปิดเทอมจะมีเด็กๆ มาวิ่งเล่นเต็มไปหมด เราเป็นองค์กรที่ไม่ว่า เอาลูกหลานมาเลี้ยงในที่ทำงานถือว่าเป็นความจำเป็นของชีวิตเขา เราก็ช่วยๆ กันเลี้ยง”

กรมอนามัยให้การสนับสนุนด้านครอบครัวโดยการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กจัดเป็นสวัสดิการให้แก่บุตรของบุคลากรภายในศูนย์เด็กเล็ก มีการจัดหาพี่เลี้ยงเด็กให้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก ซึ่งทางศูนย์เด็กเล็กจะมีการฝึกพี่เลี้ยงเด็กให้มีความรู้ความเข้าใจพัฒนาการเด็กอ่อนตั้งแต่ต้น และการจัดศูนย์เด็กเล็กของกรมอนามัยยังได้กลายเป็นต้นแบบการจัดการศูนย์เด็กเล็กให้หน่วยงานอื่นนำไปพัฒนาให้เกิดศูนย์เด็กเล็กภายในหน่วยงานของตัวเองอีกด้วย ศูนย์เด็กเล็กนี้นับว่าเป็นสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรภายในกรมอนามัยอย่างมากโดยเฉพาะผู้มีบุตรที่ไม่ต้องมีความกังวลในการดูแลบุตรหลานระหว่างเวลาทำงานแต่สามารถนำบุตรมาเลี้ยงที่ทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงปิดเทอมภายในกรมอนามัยจะมีเด็กมาวิ่งเล่นในที่ทำงานซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมดาที่พบเห็นได้ทั่วไปโดยถือเป็นความจำเป็นของชีวิตประการหนึ่งที่ทางหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคลากรได้

มีกิจกรรมเข้าค่ายเด็กช่วงปิดเทอมสำหรับเด็กอีกช่วงวัยหนึ่งที่โตพอสามารถเรียนรู้ได้ การเข้าค่ายเด็กเป็นการให้บุตรหลานของบุคลากรภายในกรมมาทำกิจกรรมร่วมกันซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่

เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของกรม เช่น การกินให้ถูกสุขลักษณะเป็นอย่างไร เป็นต้น รวมถึงการมีโครงการ Happy Family Sunday ซึ่งเป็นโครงการที่สนับสนุนการใช้เวลาอยู่กับครอบครัวคือการกำหนดนโยบายว่าจะไม่มีการประชุมและสัมมนาในวันอาทิตย์ โดยยึดถือว่าวันอาทิตย์เป็นวันครอบครัว และมีการต่อยอดโครงการโดยการจัดประกวดผลงานการเล่าเรื่องเกี่ยวกับการใช้เวลาอยู่กับครอบครัวว่าอยู่กับครอบครัวแล้วมีความสุขอย่างไร โครงการดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับครอบครัวของบุคลากรในกรม

แรงจูงใจกับบรรยากาศการทำงาน



“ถ้ามองในเรื่องความสุขการทำงาน คือพูดง่ายๆ เลยเข้าตื่นมา มีความรู้สึกอยากทำงาน ไม่ใช่ตื่นมาแล้วอยากให้เป็นวันเสาร์ อาทิตย์”

การทำงานเป็นทีมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผ่านมามีการทำงานในหน่วยงานมีการแบ่งงานกันทำ ประสานงานและช่วยเหลือกันตลอดเวลาโดยไม่ได้คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของใคร โดยจะมีลักษณะการทำงานตามแต่ละหน่วยกอง เช่น ฝ่ายอนามัยเจริญพันธุ์ จะมีการประชุมวางแผนงานกันเสมอไม่ว่าจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ โดยเริ่มจากการประชุมในกลุ่มย่อย มีการนำปัญหาจากกลุ่มเล็กมาคุยกันในเวทีใหญ่อีกครั้งว่าได้ข้อสรุปอย่างไรและมีทางออกอย่างไร และทางกรมยังสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ในที่

ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานอันเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
ทุกระดับ

หัวหน้างานรับฟังเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งคือ คนที่อยู่ข้างบน
หรือผู้ควบคุมการทำงานซึ่งหากบุคลากรสามารถเข้าถึงหัวหน้างานได้
ง่าย มีการสื่อสารกันอย่างเข้าใจยอมทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานได้
มากกว่า โดยเฉพาะการที่หัวหน้างานสามารถรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจาก
การทำงานและสามารถช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ได้

“โดยส่วนตัวหัวหน้างานก็เปิดให้เข้าไปคุยปัญหาเกี่ยวกับการ
ทำงานได้ โดยที่เรารู้สึกว่าจะไม่ต้องมีขั้นตอนอะไรมาก แค่เข้าไปเคาะ
ประตูก็สามารถเข้าไปพูดคุยได้แล้ว”

สุดท้ายระบบการเปลี่ยนตำแหน่งและความสามารถเหมาะสม
กับงาน ระบบที่มีความยืดหยุ่นภายในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรสามารถ
พิจารณาตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของตัวเองในช่วงเวลา
นั้นๆ เช่น สามารถเปลี่ยนตำแหน่งภายในหน่วยงานจากนักวิชาการ
สาธารณสุขเป็นนักวิเคราะห์ ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน
เพราะเนื้องานและโอกาสในการทำงาน รวมถึงภารกิจของกรมอนามัยที่
ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานสายวิชาการด้านสาธารณสุข ในขณะที่
บางโครงการเป็นโครงการระดับประเทศซึ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
แก่บุคลากร

QWL คือการต่อยอดจาก องค์กรมีชีวิต

“เพราะว่าส่วนหนึ่งของคุณภาพการทำงานของเรา ทำให้เราต้องดูแลสุขภาพของตัวเราเอง ให้สุขภาพดีขึ้นเมื่อเทียบกับที่อื่น”

กรมอนามัยสามารถก้าวข้ามความท้าทายเรื่องต้นแบบด้านสุขภาพได้อย่างดี เนื่องจากการที่กรมอนามัยดูแลสุขภาพองค์กรรวมทั้งหมดของคนทั้งประเทศในทุกกลุ่มประชากร อันได้แก่ เด็กแรกเกิด หญิงตั้งครรภ์ ดูแลเรื่องอนามัยในที่พักอาศัย สุขภาพผู้ใหญ่จนถึงวัยชรากการส่งเสริมสุขภาพะเชิงประเด็น ไม่ว่าจะเป็น การลดพุง ส่งเสริมการออกกำลังกาย ล้วนเป็นการดูแลสุขภาพองค์กรรวมทั้งหมดของชีวิต การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในกรมอนามัยจึงเป็นการต่อยอดจากภารกิจหน้าที่ในการดูแลสุขภาพองค์กรรวมทั้งสุขภาพกาย ใจและครอบครัวทั้งของประชาชนและของบุคลากรภายในหน่วยงาน

สำหรับทิศทางการพัฒนาประการแรก บุคลากรเห็นว่าควรเริ่มจากการสร้างกระแสให้ทุกคนรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยไม่ใช่แค่ทำไปเพื่อตอบตัวชี้วัดหรือตอบสนองนโยบายของผู้บริหารเท่านั้น เช่น มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนมุมมองการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นระดับบุคคล ขั้นตอนต่อไปคือเมื่อมีนโยบายแล้วควรมีการประเมินวัดผลและระบบติดตามที่ชัดเจน

เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมได้จริง และรวมถึงการนำ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตข้าราชการมาใช้ให้เกิด ประโยชน์เพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารได้เห็นสภาพความเป็นจริงและ แนวทางในการพัฒนาต่อไป

สำหรับทิศทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตในมุมมองของผู้บริหาร มองไปไกลถึงขั้นที่ว่า ในอนาคตการพัฒนาคุณภาพชีวิตควรเป็นส่วน หนึ่งในงานได้ เช่น การลดเวลาในการเดินทางมาทำงานโดยแบ่ง บทบาทหน้าที่ว่างานประเภทใดสามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ จำเป็นต้องเข้ามาทำที่ทำงาน ส่วนเรื่องการเตรียมการเรื่องประชาคม อาเซียนนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมเรื่องภาษาอังกฤษและภาษาพื้น ถิ่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการพัฒนาคนโดยการให้ ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ

2) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน: องค์กรแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม

“การทำงานมันไม่ได้เริ่มต้นที่ที่ทำงาน การทำงานเริ่มต้นตั้งแต่ครอบครัวแล้ว เรามองจากจุดที่ว่าในครอบครัวเราอยากมีความสุขยังไง พอเรามาที่ทำงานก็เหมือนกับครอบครัวใหญ่ ฉะนั้นทำอย่างไรจึงจะมีความสุขกับครอบครัวใหญ่...”²

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเป็นส่วนราชการภายใต้สังกัดกระทรวงแรงงานมีหน้าที่หลักในการบริหารงานด้านแรงงาน มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักเพื่อสร้างแรงงานสมานฉันท์ มั่นคงและปลอดภัยรวมถึงค่านิยมของหน่วยงานในการทำงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการดูแลแรงงานทั่วประเทศ

² การประชุมกลุ่มย่อย กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555

ชื่อเสียง-รักองค์กร คือ หัวใจหลัก

ค่านิยมสร้างสรรค์ 7 ประการ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กล้ายืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง
ชื่อเสียง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

ด้วยเนื้อหาของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่เป็น
ตัวกลางในการประสานงานและดูแลแรงงานให้เป็นไปตามกฎหมายทำ
ให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วย
ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสเป็นธรรม โดยยึดหลักความเสมอภาค
ถูกต้อง รวดเร็ว มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และสามัคคีในหมู่คณะ โดยยึดหลัก
“การเป็นองค์กรกลาง ที่ต้องมีคุณธรรมทั้งกับนายจ้างและลูกจ้าง”

ยิ่งไปกว่านั้นคือการปลูกฝังความรักในองค์กร โดยปัจจัยหลักที่
ทำให้คนรักในองค์กรนอกเหนือจากเนื้อหาที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมี
เกียรติ มีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าจากงานที่ทำแล้ว ยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่
เน้นความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน การทำงานที่เป็นลักษณะแบบ
ครอบครัว เหมือนญาติและพี่น้อง มีความเป็นกันเอง เกื้อกูลกัน ซึ่งเห็น
ได้จากการสอนและถ่ายทอดงานให้กับน้องใหม่ที่เข้ามาทำงาน คือมี

ความเคารพกันตามอำนาจหน้าที่ในเวลางาน แต่นอกเวลางานสามารถมาร่วมสังสรรค์กันได้สนิทเหมือนพี่น้อง

“วัฒนธรรมองค์กรของที่นี่เด็กต้องเลี้ยงผู้ใหญ่ ข้าราชการสมัยก่อน แต่ที่นี่ผู้ใหญ่ต้องเลี้ยงเด็ก ต้องจ่ายให้ ช่วยเด็ก ช่วยลูกน้อง... แล้วก็สอนงานจากพี่จากน้อง”

อีกทั้งบุคลากรภายในกรมยังยอมรับว่า บรรยากาศการทำงานที่นี่เป็นสิ่งจูงใจให้ยังอยากทำงานต่อไม่ย้ายไปที่อื่น เพราะบุคลากรที่นี่ล้วนเปิดใจ ชี้แจง ประชุม พูดคุยและแสดงความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ ซึ่งเรียกว่าเป็นแนวคิดแบบ “ข้าราชการยุคใหม่” ที่มองประโยชน์ของกรมฯ เป็นหลักก้าวข้ามระบบอาวุโส

เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)



“การสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการคือ อยู่ในที่ที่เขาอยากอยู่ แล้วก็รู้ว่าไปอย่างไรในเส้นทางของเขา ไม่ใช่อยู่แบบไม่รู้ว่าฉันอยู่ตรงนี้แล้วจะไปไหน”

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้พยายามจะให้เกิดเส้นทางความก้าวหน้าหรือแผนสืบทอดตำแหน่งทั้ง 16 เส้นทางในหน่วยงานขึ้นมา แม้ว่าเพิ่งเริ่มดำเนินการได้ไม่เกิน 2 ปีก็ตามจนกระทั่งปัจจุบันเกิดขึ้นเป็นระบบแล้ว โดยมีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนมาจากทุกหน่วยงานทั่วประเทศร่วมกันทำขึ้นมา หลังจากทำเสร็จมีการทำ

ประชาวิจารณ์โดยทุกคนจะต้องรับรู้แผนความก้าวหน้าในสายงานและ
แสดงความเห็นร่วมกัน คณะทำงานจะมีตัวแทนของทุกหน่วยงานในแต่
ละสายงานอยู่ด้วย เช่น นักวิชาการแรงงาน พนักงานแรงงาน เจ้าหน้าที่
ธุรการ เป็นต้น มีการทำงานโดยนำข้อมูลเก่ามาอ้างอิง โดยในส่วนของ
การสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการพิเศษนั้นทางกรมฯจะมี
การทดสอบความรู้ความสามารถหากผู้ใดสอบผ่านก็จะมีการคัดกรอง
และจัดสรรไว้ในรายชื่อเพื่อรอตำแหน่งว่าง เส้นทางความก้าวหน้าถือเป็น
เรื่องสำคัญสำหรับบุคลากรภาครัฐให้มีแรงจูงใจในการทำงาน แม้
ปัจจุบันทางกรมฯจะมีระบบรองรับและมีแผนงานที่ชัดเจนมากขึ้นแต่
การสืบทอดตำแหน่งจะยังไม่เป็นรูปธรรมมากนักในทางปฏิบัติ มีปัจจัย
อื่นภายใต้ระบบราชการต่อการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร อย่างไรก็ตาม
ตามกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังมีความโดดเด่นโดยสามารถ
ต่อยอดจากแนวทางตามระบบที่มีไว้อย่างชัดเจนได้และสามารถ
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานได้รับรู้ตั้งแต่เริ่มต้นได้
เพื่อให้สามารถวางแผนชีวิตการทำงานในระบบข้าราชการได้อย่าง
ราบรื่น

เว็บไซต์-กระทู้-การสื่อสารระหว่างกัน



“ทุกวันนี้ จะมีเวรเช่น ฝ่ายการงบบฯ เข้าไปเปิดทุกเช้า แล้วถ้ามีข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับของเรา ก็จะดึงออกมาแล้วตอบ ถ้าตอบไม่ได้ก็บอกว่าจะใช้เวลาเท่าไรในการตอบ”

กองการเจ้าหน้าที่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังมีจุดเด่นในเรื่องการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของกรมซึ่งมีการบรรจุข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ทั้งหมด ทันสมัย ทันเหตุการณ์ เช่น กิจกรรมโครงการ สวัสดิการสิทธิประโยชน์ ช่องทางการร้องเรียน การโยกย้าย เป็นต้น เว็บไซต์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารรวมถึงมีกระดานพูดคุยให้บุคลากรสามารถเข้ามาระบายความไม่พอใจในกระทู้ได้ เรื่องร้องเรียนที่รู้สึกว่ามีคุณธรรมหรือคำถามที่ต้องการรู้ โดยมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ในการตรวจเรื่องร้องเรียนทุกวัน หลังจากนั้นจึงทำรายงานเรื่องที่ร้องเรียนส่งถึงผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตอบเรื่องที่มีการร้องเรียน

เว็บไซต์นี้ถือเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน เกิดประโยชน์ทั้งในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สามารถส่งข้อมูลข่าวสารสำคัญที่ต้องการประกาศให้ทุกคนในหน่วยงานรับรู้ และมีประโยชน์ในการติดตามข้อมูลข่าวสารให้ทันเหตุการณ์ในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้เว็บไซต์ในการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็น ระบายความไม่

พอใจโดยการร้องเรียนผ่านกระทู้หรือเว็บบอร์ดได้ การดำเนินการดังกล่าวนี้จึงนับว่าเป็นการบริหารภายในหน่วยงานเพราะผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะสามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

“หัวใจสำคัญ ดูได้จากกระทู้” การจะทราบว่าในช่วงนี้มีการร้องเรียนเรื่องใดบ้าง บุคลากรมีปัญหาอย่างไรในแต่ละช่วงส่วนหนึ่งตรวจสอบได้จากกระทู้ในเว็บบอร์ด ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เช่น บางช่วงเป็นเรื่องการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ในขณะที่บางปีอาจเป็นเรื่องสวัสดิการกับการประเมินผลและมีเรื่องน้ำท่วมตามสถานการณ์ กระทู้ อาจเป็นตัววัดความสุขหรือไม่สุขของบุคลากรได้เพียงส่วนหนึ่ง การสื่อสารผ่านเว็บไซต์แม้เป็นช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย มีระบบรองรับไว้แต่ก็ยังคงมีปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะเข้ามาใช้เว็บไซต์มากน้อยเพียงใดและเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการร้องเรียนที่ทางกรมฯ ได้เปิดไว้หลายช่องทางไม่ได้มีแค่ใน เว็บไซต์และมีขั้นตอนในการดำเนินการร้องเรียนที่ชัดเจน

QWL เริ่มจากวิธีคิดและการพัฒนาสู่อาเซียน

“เรื่องความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ คือ จิตสำนึกของการรักองค์กร ยอมเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างของตัวเองเพื่อส่วนรวม”

ทิศทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่สอดคล้องไปกับการทำงานซึ่งบุคลากรในหน่วยงานเห็นพ้องกันว่า จิตสำนึกรักองค์กรน่าจะเป็นจุดที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาหน่วยงานได้พร้อมๆ กัน เช่นเดียวกับการพัฒนาทุกๆ เรื่องในหน่วยงานราชการที่ต้องกลับไปสู่จุดเริ่มต้นที่ว่า “เปลี่ยนวิธีคิดคน สู่เป้าหมาย” การที่ระบบยังเปลี่ยนไม่ได้ก็เพราะคนยังไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญและมองข้ามเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน แต่หากบุคลากรทุกระดับตระหนักในเรื่องนี้แล้วการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวย่อมชัดเจนและสามารถเกิดเป็นรูปธรรมได้ในส่วนของกองการเจ้าหน้าที่ ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรต่อไป เพราะยังคงมองว่าเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และทำให้บุคลากรมีทิศทางในการทำงาน ทางหน่วยงานจึงมีแผนที่จะทำเรื่องการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในประเด็นดังกล่าวและต้องการให้มีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

สำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนนั้น ผู้บริหารในหน่วยงานค่อนข้างให้ความสำคัญ โดยได้นำงบประมาณ

มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน ได้แก่ การขอทุนให้ข้าราชการในหน่วยงานไปศึกษาดูงานในกลุ่มประเทศอาเซียน การเรียนภาษาอังกฤษและภาษาที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาษาพม่า ภาษาอีสาน ภาษาเวียดนาม ภาษาเขมร เป็นต้น รวมถึงการทำหนังสือคู่มือปฏิบัติงาน 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษอีกทั้งยังมีนโยบายสำรวจให้บุคลากรที่ทำงานในส่วนภูมิภาคภาษาเพื่อนบ้านเพิ่มเติม ในแต่ละจังหวัดโดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดน

3) โรงพยาบาลบ้านแพ้ว:

องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรมการทำงาน

“การเป็นหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ที่ให้บริการแก่หน่วยงานราชการ ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง สู่การเปิดศักราชใหม่ของโรงพยาบาลบ้านแพ้วในฐานะองค์กรมหาชนที่มีประสิทธิผลสูง”³

โรงพยาบาลบ้านแพ้วเริ่มก่อตั้งครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2508 ก่อนการปรับเป็นองค์กรมหาชนเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2543 ปัจจุบันถือเป็นองค์กรมหาชนที่ทันสมัยครองใจประชาชนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นองค์กรมหาชนที่เรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างและดูแลสุขภาพ”

³ การสัมภาษณ์เชิงลึกโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2555 และการประชุมกลุ่มย่อย โรงพยาบาลบ้านแพ้ว เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2555

วัฒนธรรมแบบองค์กรมหาชน

“เราก็เป็นรัฐบาล เพียงแต่เรามีการบริหารจัดการสั้นๆ ไม่ต้องไปผ่านสาธารณสุขจังหวัด ไม่ต้องไปผ่านผู้ว่าราชการฯ กระโดดไปหาคณะรัฐมนตรีได้เลย แต่เราก็จะมีบอร์ดบริหารอยู่”

โรงพยาบาลบ้านแพ้วแต่เดิมเป็นโรงพยาบาลชุมชนซึ่งตั้งอยู่ห่างไกลจากโรงพยาบาลจังหวัด การเดินทางลำบากทำให้การขนส่งผู้ป่วยไม่สะดวก ต่อมาจึงใช้เงินนอกงบประมาณเพื่อจ้างแพทย์ประจำโรงพยาบาล หลังจากนั้นรัฐบาลประกาศให้มีการบริหารนอกระบบซึ่งทางโรงพยาบาลบ้านแพ้วได้ออกมาเป็น “องค์กรมหาชน” จนกระทั่งปัจจุบัน โรงพยาบาลบ้านแพ้วสามารถมีรายได้เพียงพอใช้ภายในองค์กร และยังอยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่า เป็นองค์กรซึ่งไม่แสวงหาผลกำไร มีการบริหารจัดการซึ่งง่าย สั้น รวดเร็วกว่า โดยไม่ต้องผ่านสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ยังคงขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีและผ่านคณะรัฐมนตรีในการพิจารณาและตรวจสอบเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องงบประมาณ

เอกลักษณ์เฉพาะในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลบ้านแพ้วได้แก่ การมีคณะกรรมการบริหารของทางโรงพยาบาลเองในการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ประธานผู้อำนวยการ สาธารณสุขจังหวัด ตัวแทนผู้ว่าราชการจังหวัด ตัวแทนกระทรวงสาธารณสุข ผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนชาวบ้านร่วมอยู่ใน

คณะกรรมการบริหาร ลักษณะเฉพาะขององค์กรในรูปแบบการบริการ
จัดการมหาชน คือ ประชาชนได้เข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงพยาบาล
และบุคลากรมีความพร้อมในการให้ความรู้และบริการ

“ส่วนใหญ่ที่เราเอาเงินโบนัสมาแชร์กัน เพราะเราเน้นการ
ทำงานเป็นทีม ถ้ามว่าแข่งขันกับตนเองใหม่ก็แข่งขัน แต่ผลสำเร็จนี้ต้อง
เป็นทีมด้วย เพราะฉะนั้นจะไม่เกิดประเด็นการเป็นคู่แข่งกัน”

ลักษณะขององค์กรมหาชนส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่
แตกต่างจากหน่วยราชการอื่นกล่าวคือ บุคลากรในองค์กรมีความ
กระตือรือร้น ตื่นตัว กล้าแสดงออก กล้าพูดและกล้าแสดงความคิดเห็น
เนื่องมาจากมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่สั้นสามารถปรับเปลี่ยนแนว
ทางการดำเนินงานในองค์กรได้ง่าย มีการประเมินวัดผลเฉพาะบุคคล
อย่างตรงไปตรงมาทำให้ต้องแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลาและเน้น
การทำงานเป็นทีม จากตัวอย่างการเฉลี่ยโบนัสภายในแผนก ทำให้การ
ทำงานทุกตำแหน่งในแผนกได้โบนัสจำนวนเท่ากัน เสมือนเป็นการเฉลี่ย
ทุกข์สุข เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในทีมงาน

เวทีแสดงศักยภาพ

“...ก็จะมีค่าโอทีที่จ่ายตามปริมาณงานทุกอย่างแพทย์ ถ้ามว่า
ทำไมแพทย์อยู่กับเราเยอะ เพราะวัดกันไปแล้ว คุณทำ 100 เคส จ่าย
100 เคส ทำเท่าไรจ่ายเท่านั้น”

การเป็นองค์กรมหาชนของโรงพยาบาลบ้านแพ้วได้ก่อให้เกิด
ระบบสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นเวทีแสดงศักยภาพ
อย่างเต็มที่ของบุคลากรซึ่งถือว่ามีแตกต่างจากระบบราชการ
ทั่วไปในส่วนของค่าตอบแทน กล่าวคือแม้อัตราเงินเดือนของบุคลากร
จะเท่ากับข้าราชการแต่มีความแตกต่างที่ค่าครองชีพและการทำงาน
ล่วงเวลาซึ่งจ่ายตามปริมาณงานที่ทำ ผลตอบแทนจะเพิ่มขึ้นตามความ
ขยันและความสามารถ เช่น เงินเดือนแพทย์มีการคิดตามจำนวนเคส
ผู้ป่วยและค่าล่วงเวลาที่คิดตามปริมาณเนื้องานที่ทำจริงๆ เป็นต้น
บุคลากรจึงได้รับผลตอบแทนสูงกว่าหน่วยงานราชการอื่น ในขณะที่
หัวหน้างานและผู้บริหารมีค่าตำแหน่ง สิทธิพิเศษและสวัสดิการสูงกว่า
บุคลากรทั่วไป

“การประเมินที่ชัดเจน เหมือนกับว่าทำดีมาก็จะเห็นได้ง่าย
มากกว่า ไม่ต้องไปรอคิดว่าต้องรอรุ่นพี่ การเติบโตทางสายงานก็ว่ากัน
ตามความสามารถ”

โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีเกณฑ์ในการให้แต่ละแผนกกำหนด
ตัวชี้วัดและแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละ

หน่วยงาน เช่น ฝ่ายเวชสถิติซึ่งมีหน้าที่ให้รหัสโรค ตัวชี้วัดของแผนก คือ การให้รหัสโรคให้ทันในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป หากทำได้แสดงว่า ผ่านตัวชี้วัดนั้น เป็นต้น ซึ่งในตัวชี้วัดจะมีเกณฑ์อยู่ว่าต้องไม่ต่ำกว่ากี่ เปอร์เซ็นต์จึงจะผ่านตามเกณฑ์ และบางตัวชี้วัดทำให้หลายๆ ฝ่ายต้อง เข้ามาร่วมมือกันในการทำงาน เช่น อัตราความสมบูรณ์ของเวชระเบียน ซึ่งชี้วัดทั้งโรงพยาบาลทำให้ต้องมีทั้งแพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่เข้า มามีส่วนร่วม เป็นต้น การที่บุคลากรสามารถตั้งตัวชี้วัดได้อย่างอิสระใน แต่ละแผนกส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการแข่งขัน กับตัวเองเพื่อพัฒนาส่วนงานของตนให้ดีขึ้น มีการประเมินวัดผล ปรับ เงินเดือนหรือเลื่อนขั้นระดับบุคคลอย่างชัดเจนโปร่งใสโดยคำนึงถึง ความสามารถเป็นหลักด้วย

“ประเมินเงินเดือนที่ผ่านมา ผมก็ได้รับการประเมินได้ระดับที่ดีกว่ารุ่นพี่ก็มีครับ แต่ว่าการประเมินจะขึ้นอยู่กับหัวหน้าและบอร์ด บริหารด้วย”

ในการประเมินผลระดับบุคคลจะใช้แบบประเมินให้บุคลากร ประเมินผลตัวเอง หัวหน้างานประเมินตามหลักเกณฑ์ โดยในการเสนอ คณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาลด้านหัวหน้างานจะเป็นคนนำเสนอ ลูกน้องและเปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถชี้แจงและอธิบายเหตุผลได้ นอกจากนั้นหัวหน้างานจะมองลักษณะโดดเด่นของบุคลากรว่า เหมาะสมกับตำแหน่งใดมากกว่าและโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงานให้ทำ ในส่วนที่เหมาะสม เช่น เจ้าหน้าที่ห้องยาซึ่งทำงานมานานเริ่มรู้สึกจำเจ

เกี่ยวกับการทำงานที่เป็นแบบแผนทุกวัน อาจขอย้ายสายงาน ผู้บริหารจะมองเห็นถึงความต้องการและมองหาศักยภาพด้านอื่นๆ โดยอาจให้ย้ายไปทำงานด้านประกันสังคมได้ หรือส่วนงานอื่นที่บุคลากรมีความสนใจและมีศักยภาพ เป็นต้น

ด้านระบบสนับสนุนและการจัดการของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว อาทิเช่น ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน การประเมิน ตัวชี้วัด การเปลี่ยนสายงานเอื้อให้เกิดเป็นเวทีแสดงศักยภาพที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามาร่วมประลองโดยยึด “ความสามารถ” เป็นหลักได้ ก้าวพ้นการรอตำแหน่งสืบทอดจากผู้อาวุโส แต่เน้นการเปิดโอกาส ความคล่องตัว ความสะดวกและยังสามารถเข้าถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากรด้วยตนเองได้โดยตรง

นวัตกรรม-ผลงานกับการสร้างทีม



ความโดดเด่นของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว คือ การสนับสนุนให้แต่ละแผนกผลิตนวัตกรรมขึ้นมานำเสนอ ซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้แต่ละหน่วยงานได้แสดงความสามารถ แสดงให้เห็นถึงการสร้างความกลมเกลียวภายในแผนก ความร่วมมือร่วมใจ และยังสะท้อนถึงความ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงซึ่งไม่ใช่แค่การเป็นเวทีแข่งขันความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่ยังเน้นถึงการทำงานเป็นทีมซึ่งก่อให้เกิด “ผลงานที่เป็นรูปธรรม” โดยเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

การสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงานนั้นเป็นการนำเสนอผลงานของแต่ละแผนกในโรงพยาบาลโดยเน้นหัวหน้าทีม ให้สร้างสรรค่นำทีมและสร้างนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของแต่ละแผนก โดยในแต่ละปีจะมีการจัดเวทีเชิดชูและแสดงนวัตกรรม โดยเมื่อปีที่ผ่านมาเน้นการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยโรงพยาบาลประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้ทางโรงพยาบาลได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในโครงการประหยัดพลังงานที่ภาครัฐจัดขึ้น โดยแต่ละแผนกจะผลิตนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน เช่น ฝ่ายเวชระเบียนมีนวัตกรรมล่าสุดเป็นระบบการยิงบาร์โค้ดที่ช่วยประหยัดเวลาลดขั้นตอนในการพิมพ์ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในขณะที่นวัตกรรมของบางแผนกเป็นวิธีแก้ปัญหาจากงานที่เป็นหน้าที่ประจำ ที่ระดมสมองโดยร่วมกันคิดและทำ เช่น บุคลากรในฝ่ายซักฟอก ได้รับความร้อนสูงจากเครื่องอบผ้า ทำให้อึดอัดและไม่สะดวกในการทำงาน เมื่อผู้บริหารลงไปตรวจได้เกิดความคิดให้มีการช่วยกันต่อท่อออกมาจากปล่องของเครื่องอบให้ออกมาข้างนอก มีถังน้ำในห้องเพื่อจับไอน้ำให้ตกตะกอนตรงน้ำและมีผ้าขาวบางรองรับอีกทีหนึ่ง ซึ่งได้กลายเป็นนวัตกรรมอันมีประโยชน์ต่อบุคลากรในแผนก

ปัจจุบันการสร้างสรรค่นวัตกรรมของแต่ละแผนกได้รับการบรรจุอยู่ในแผนการทำงาน และมีการมอบโล่รางวัลประกาศเกียรติคุณ “นวัตกรรมการทำงาน” ของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ซึ่งต่อยอดจากการ

เป็นเวทีแสดงศักยภาพของบุคลากร ด้วยการผลิตผลงานที่เป็นรูปธรรม
ที่ใช้ได้จริง ภายใต้แนวคิด “แข่งขันโดยไม่ทอดทิ้งความเป็นทีม”

ความเข้มแข็งของฝ่าย HR



“ถ้า HR แข็ง คนในองค์กรก็จะเบา หมายถึง การที่ฝ่ายบุคคล
จำเป็นต้องเข้มแข็ง ทำงานหนัก สามารถเป็นสื่อกลางได้และประสาน
ประโยชน์ทุกฝ่าย”

โรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถือว่ามีฝ่ายบุคคลที่
เป็นระบบและมีความชัดเจนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง
เป็นแนวปฏิบัติเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีกุญแจหลัก
ข้อบังคับ 4 ข้อ หากผู้ใดล่วงละเมิดกฎระเบียบ จะถูกไล่ออกทันที
ได้แก่ เรื่องการทะเลาะวิวาท เรื่องชู้สาว เรื่องลักขโมยและเรื่องยาเสพติด
ส่วนในเรื่องการร้องเรียนถือว่ามีสำคัญต่อการคิดสรรให้ดำรง
ตำแหน่งต่างๆ และฝ่ายบุคคลมีการคัดกรองบัตรร้องเรียนกับบัตร
สนเท่ห์ หากมีการร้องเรียนจะต้องมีชื่อที่อยู่ติดต่อได้ แต่หากไม่มีชื่อที่
อยู่แต่ส่งมาหลายๆ ใบ ทางฝ่ายบุคคลก็จะลงไปทำการสำรวจตรวจตรา
และตักเตือนบุคคลที่ถูกร้องเรียน

นอกจากการตั้งกฎควบคุมองค์กรอย่างมีอาชีพแล้ว ฝ่าย
บุคคลของที่นี่ยังทำหน้าที่ในการประสานประโยชน์ ประนีประนอม
ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรภายในด้วย อย่างเช่น กรณีการ

ประเมินวัดผลที่ทำให้บุคลากรต้องแข่งขันกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความเครียด ฝ่ายบุคคลจะเข้าไปช่วยปลอบประโลม ให้กำลังใจ สนับสนุน และเป็นที่ปรึกษาได้ เหมือนเป็นการปลุกพลังบุคลากรให้มีไฟในการทำงาน อีกทั้งวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจในการดำเนินงาน อาทิเช่น เดินตรวจเยี่ยมตึกช่วงเช้าทุกวัน การสนับสนุนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การสร้างคนรุ่นใหม่ให้คิดเป็นและมีความเป็นผู้นำ อันเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

“กรณีอย่างพอร์ทเตอร์ (คนเซ็นรถส่งเอกสาร) เมื่อก่อนเราก็คมาช่วยขนของอะไรแบบนี้ เราก็รู้สึกไม่ได้ตั้งใจทำไมซ้ำจ้ง แต่เราไม่รู้เลยว่า วันหนึ่งเขาเซ็นขนาดไหน เจ็ดร้อยกว่ารอบต่อวันแบบนี้ พอเรารู้ก็ทำให้เรารู้ว่า บางอย่างเราเองก็ได้” ‘บริการให้ดี วิชาการให้แน่น’ เป็นหลักสำคัญของการทำงานภายในองค์กรมหาชน เช่นโรงพยาบาลบ้านแพ้วให้รอดปลอดภัยและมีความสุข ภารกิจหลักของโรงพยาบาล ทำให้บุคลากรมีความครบถ้วนด้านสวัสดิการ รวมถึงมีกองทุนสวัสดิการสำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมและได้ผลสำหรับบุคลากรในหน่วยงานคือ กิจกรรมที่บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น งานปีใหม่ กีฬาสีประจำปี Big Cleaning Day และ Walk Rally รวมถึงกิจกรรม OD (Organization Development)⁴ ซึ่งเป็นการให้บุคลากรได้เปิดใจ พูดคุย แลกเปลี่ยน และรับรู้ถึงความยากลำบากในการทำงานของแต่ละฝ่าย ก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจและปรับตัวเข้าหากัน

⁴ เป็นศัพท์เฉพาะที่ทาง ร.พ.บ้านแพ้ว ใช้อธิบายกิจกรรมการพัฒนาร่างกายใน

QWL-การพัฒนาที่ก้าวข้ามไปสู่ ประสิทธิภาพ



โรงพยาบาลบ้านแพ้วได้พัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบมหาชนอย่างเต็มตัว ด้วยระบบการจัดการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการเปิดเวทีเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานและการแข่งขันที่ไม่ทอดทิ้งการทำงานเป็นทีม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กรนั้นเป็นการพัฒนาในแนวทางจากการตั้งคำถามว่าบุคลากรต้องการอะไรโดยทำตามแนวทางที่เอื้อต่อบุคลากรวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เน้นเรื่องความมั่นคง พื้นฐานการดำเนินชีวิตและความปลอดภัยเป็นสำคัญโดยเฉพาะด้านสุขภาพ เพราะหน่วยงานเป็นโรงพยาบาลจึงเน้นการดูแลสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด และที่สำคัญยังมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งได้ก้าวข้ามไปสู่ผลลัพธ์และความสำเร็จในนี้อย่างแท้จริง

4) กรมสุขภาพจิต: องค์กรแห่งการเรียนรู้

“หนึ่งในค่านิยม ‘MENTAL’ L-Learning (Personal, Team, Organization) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร ทีมงานและองค์กร ในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ”⁵

กรมสุขภาพจิตก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2432 มีภารกิจสำคัญในการเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพจิตเพื่อความสุขที่ยั่งยืนของคนในสังคมไทย ซึ่งจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์และค่านิยมของกรมสุขภาพจิตที่มุ่งเน้นเป้าหมายไปที่เนื้องานที่มีความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากส่วนงานอื่นๆ

⁵ ค่านิยมของกรมสุขภาพจิต คือ MENTAL ย่อมาจาก Mind หัวใจบริการ, Efficiency ประสิทธิภาพ, Network สัมพันธ์เครือข่าย, Teamwork ทำงานเป็นทีม, Accountability โปร่งใสตรวจสอบได้ และ Learning เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ความใฝ่รู้ฝังอยู่ใน DNA ขององค์กร



“คนของกรมมีลักษณะเด่นอยู่อย่างหนึ่ง คือ พร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ถ้ามีอะไรมาใหม่ คืออาจจะส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารผลักดันด้วย หรืออาจเป็นอุปนิสัยในเรื่องการเรียนรู้ของคนในกรมเอง ทางสำนักพัฒนา ก็ทำเรื่อง KM อย่างเข้มแข็งแล้วปลูกฝังจนเหมือนเป็น DNA ของเรา...”

วัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตที่โดดเด่นตามค่านิยม ‘MENTAL’ เป็นเรื่องของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (L-Learning) ทำให้บุคลากรซึมซับกับค่านิยมนี้ด้วย มีบุคลากรกระตือรือร้น เปิดใจยอมรับต่อสิ่งใหม่ๆ รู้จักพัฒนาตนเองและใฝ่เรียนรู้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะภารกิจหลักที่มีความเฉพาะเจาะจงและดูแลสุขภาพจิตของคนทั้งประเทศทำให้การพัฒนาและเรียนรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เรื่องที่เห็นเป็นรูปธรรมคือระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) โดยมีการกำหนดการจัดการความรู้เป็น 2 เรื่องหลักได้แก่ สุขภาพจิตชุมชนและสุขภาพจิตภัยพิบัติ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการผลักดัน KM ให้มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวัน เพราะฉะนั้นคำกล่าวที่ว่า KM ได้รับการปลูกฝังเหมือนเข้าไปอยู่ใน DNA หรือพันธกรรมแสดงให้เห็นว่า ทางหน่วยงานมีต้นทุนเดิมในการจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

“เรื่องของเนื้องาน เป็นงานที่อยากจะทำแล้วก็ทำได้ทำ เป็นพวกงานวิจัย สองก็เป็นเรื่องที่หัวหน้าสนับสนุนการวิจัย แล้วก็เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและให้โอกาสทางการศึกษา...”

การทำงานภายในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึง “บรรยากาศแห่งการเรียนรู้” ซึ่งกลายเป็นข้อได้เปรียบของหน่วยงานเพราะแสดงถึงความพร้อม เปิดรับ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้อันเป็นส่วนที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวไกลไปได้ ระบบที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งเนื่องมาจากต้นทุนที่มีอยู่เดิม อันได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้องค์ความรู้ได้ การที่กรมสุขภาพจิตมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงในระดับตำแหน่งของอาจารย์หรือวิทยากรระดับประเทศ ซึ่งบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้ได้เข้ามาเป็นแกนหลักในการทำงานด้านต่างๆ สามารถสั่งสอนถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้ และกรมสุขภาพจิตยังถือเป็นผู้นำหลายด้านที่มีการดำเนินงานตอบสนองนโยบายของรัฐบาลโดยมักเป็นหน่วยงานระดับต้นๆ ที่มีความพร้อมในการเป็นต้นแบบหรือเริ่มโครงการใหม่ๆ นอกจากนั้นกรมสุขภาพจิตยังมีการจัดสัมมนาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนวิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ เช่น งานประชุมวิชาการนานาชาติซึ่งเป็นงานใหญ่ที่จัดขึ้นทุกปี โดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งตัวแทนนวัตกรรม ผลงาน ความรู้และการพัฒนางานเข้ามาเผยแพร่ให้คนในหน่วยงานอื่นๆ ได้รับรู้โดยมีการเชิญหน่วยงานของต่างประเทศมาร่วมด้วย

มุมมองสู่เป้าหมาย คือ งาน



“...ทัศนคติสำคัญที่สุดสำหรับการทำงาน ต้องเปิดรับมุมมองที่ไปด้วยกันได้ ไม่ใช่ทัศนคติแบบที่ไม่ได้มุ่งหวังความสำเร็จของงานและเป้าหมาย ไม่ใช่สนอง need มากกว่ามองถึงผลการทำงาน ต้องมองบริบทของงาน คือเราทำงานหลักโดยการวิ่งทุกวัน ตะกายทุกวัน ความสุขในการทำงานมันจะลดน้อยลง”

การมุ่งเน้นที่การทำงานและมีเป้าหมายหลักคือผลสำเร็จ ถือเป็นวิธีการทำงานที่บุคลากรส่วนใหญ่ในกรมสุขภาพจิตเห็นร่วมกัน โดยมีมุมมองหรือทัศนคติคู่ขนานต่อยอดสู่ “วิธีคิดเพื่อการทำงาน” บุคลากรในกรมจะมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูง เพราะมีเป้าหมายอยู่ที่การทำงานเป็นอันดับแรก เช่น ที่ผ่านมาแม้ทางกรมจะไม่มีรางวัลให้งานวิจัยเหมือนเดิม แต่ก็ยังมีคนทำงานวิจัยส่งมาตลอด เป็นต้น ส่วนนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบที่มาพร้อมกับความรักในงานของตัวเอง

“...มีวิธีการปรับความคิดด้วยการย้อนถามตัวเองก่อนว่าเราทำงานให้กับราชการคุ้มค่าแล้วหรือยัง 8 ชั่วโมง เราทำงานเต็มที่แล้วหรือยัง เวลาส่วนเกินไปข้างตรงนั้นไม่ควรคิดเล็กคติน้อย ราชการไม่ได้เอาเปรียบไปทุกอย่าง...”

การปรับความคิดเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในระบบราชการสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้ ความคิดที่หันกลับมามองว่า

บุคลากรได้ทำงานให้กับราชการอย่างคุ้มค่าหรือยัง ถือเป็นความคิดล้ำหน้าและแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับภาพของ “ข้าราชการทำงานเช้าชามเย็นชาม” อย่างไรก็ตามประเด็นการทำงานล่วงเวลาในกรมสุขภาพจิตมีความคล่องตัวที่มีระบบสนับสนุนจากผู้บริหารในการอนุมัติค่าตอบแทนนอกเวลาราชการซึ่งให้ในกรณีจำเป็นเร่งด่วน บุคลากรยังมองว่าคนทำงานล่วงเวลาบางคนที่เลิกงานช้ากว่าเวลาเลิกงานปกติอาจมีความสุขกว่า เพราะสามารถจัดการเวลาในชีวิตให้สมดุลกันได้ หากกลับเข้าอีกนิดไม่ต้องเสียเวลารถติดพร้อมกับได้ทำงานให้เสร็จ

ในขณะที่ฝ่ายบุคคลของกรมสุขภาพจิตมีวิสัยคิดในเรื่องอัตรากำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและมิติในเรื่องการดึงศักยภาพของคนที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ โดยเน้นการคิดเชิงบวกที่เน้นการดึงศักยภาพของคนออกมาใช้จากสภาวะบังคับเรื่องอัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ

“ความสุข-ความรัก” ในหน่วยงาน



“ที่กองคลัง บุคลากรเราพยายามให้เขาทำงานอย่างมีความสุข สร้างบรรยากาศการทำงานและการหมุนเวียนงาน ผู้บริหารต้องหมุนเวียนงาน คอมพิวเตอร์ขาดหรืออะไร ผู้บริหารก็ Support ให้...”

การสร้างบรรยากาศในการทำงานต้องประกอบด้วยสถานที่ทางกายภาพและผู้คนแวดล้อมรอบข้างทั้งหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน กรมสุขภาพจิตมีระบบสนับสนุนที่เอื้อให้เกิด “ความสุข”

ภายในหน่วยงานอันได้แก่ วิสัยทัศน์และการสนับสนุนโดยตรงของ ผู้บริหารที่พยายามเอื้อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานด้วยนโยบาย ยืดหยุ่น ปรับ ผ่อนซึ่งจะนำมาสู่การสร้าง “ความรักในองค์กร” ใน ท้ายที่สุด

ทางกรมสุขภาพจิตมีการปรับเวลาเข้าและออกงานให้ยืดหยุ่น ตามความสะดวกโดยแบ่งเป็น 3 รอบ เช่น เวลาเข้างาน 7.30 น. 8.30 น. และ 9.30 น. และเวลาเลิกงานยืดหยุ่นตามเวลาที่เข้างาน นอกจากนั้นในส่วนของเรื่องสภาพแวดล้อมมีการรณรงค์ให้ใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า เน้นการสร้างบรรยากาศแวดล้อมที่ดี ให้คนอยากทำงาน มี การทำกิจกรรมหน้าบ้านให้น่ามองภายในสำนักงาน อีกทั้งยังมีระบบ การจัดการเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสะดวก รวดเร็วขึ้นผ่านระบบออนไลน์เว็บไซต์ของกองคลัง เช่น การใช้สลิป เงินเดือนโดยใช้รหัสผ่านของแต่ละคน การสืบค้นหาเงินเดือน ในรับรอง ภาษีที่จ่าย เป็นต้น ซึ่งถือเป็นการลดต้นทุนและอนุรักษ์พลังงาน

เนื่องจากกรมสุขภาพจิตมีหน่วยงานย่อยทั้งส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคทั่วประเทศ ทำให้การสร้างระบบที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงานโดยตรงของบุคลากรยังเป็นการแยกส่วน ที่ขึ้นอยู่กับแต่ละส่วนงานนำไปดำเนินการเองมากกว่าการทำในระดับ กรม เช่น บางสำนัก/กอง ช่วงบ่าย 3 โมงของทุกวันอาจจะอนุญาตให้ บุคลากรไม่ต้องนั่งทำงานโดยบุคลากรสามารถเลือกทำกิจกรรมอื่น เช่น อาจไปออกกำลังกาย มีการจัดกีฬาสัมพันธ์ในระดับกองก็ได้ เป็นต้น

เมื่อบุคลากรเกิดความสุขในการทำงานภายในหน่วยงานซึ่งผ่านระบบสนับสนุนต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ก็จะนำมาสู่ความรัก ความผูกพันในหน่วยงานซึ่งทางกรมสุขภาพจิตได้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ โครงการความผูกพันซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มคณะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลดีในการทำงานให้สามารถช่วยเหลือ ประสานงานและทำงานแทนกันได้ โดยทุก 3 เดือนจะมีกิจกรรมใหญ่ 1 ครั้งเพื่อสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน นอกจากนั้นกิจกรรมอื่นๆ ที่ในทุกภาคส่วนมักจัดขึ้นมาเหมือนกัน ได้แก่ งานปีใหม่ งานวันเด็ก งานกีฬา งานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละรุ่น งาน Walk Rally และในบางหน่วยงานมีการจัดไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ เช่น ไหว้พระ 9 วัด เป็นต้น

QWL-ตอบสนองและพัฒนาสู่อาเซียน



การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของกรมสุขภาพจิตในอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงไปกับการกิจหลักหรือบทบาทการให้บริการแก่สังคม ซึ่งปัจจุบันบทบาทของกรมสุขภาพจิตหลากหลายขึ้นกว่าอดีต เนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นกรณีการฆ่าตัวตาย โรคร้าย อุทกภัยและการก่อการร้ายทำให้บุคลากรในกรมสุขภาพจิตต้องเรียนรู้ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์เสมอ จิตเวชเพื่อบำบัดและ

ฟื้นฟูด้านสุขภาพจิตกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมไทยเพราะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในอนาคตจึงขึ้นอยู่กับการปรับวิธีการทำงาน ประยุกต์องค์ความรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อแบ่งปันและกระจายภาระงานที่จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต โดยมีแนวทางในการผลักดันโรงพยาบาลสู่ชุมชนมากขึ้น ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายและทำคู่มือทั่วประเทศ การสนับสนุนเรื่องงบประมาณเพื่อให้ทุนเรียนระดับปริญญาโทด้านพยาบาลจิตเวช ซึ่งทางกรมสุขภาพจิตได้จัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

“...วิสัยทัศน์ของเราคือจะเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพจิต จะเป็นแหล่งการเรียนรู้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

ในส่วนของการพัฒนาและเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทางกรมสุขภาพจิตมีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพจิต และเป็นแหล่งเรียนรู้ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อเพิ่มการพัฒนาให้ครอบคลุมประเทศอาเซียนมากขึ้น เพราะปัจจุบันกรมสุขภาพจิตมีการแลกเปลี่ยนวิทยากรด้านจิตเวชทั้งประเทศจีนและอเมริกาแต่ยังไม่มีในระดับอาเซียน อีกทั้งยังเล็งเห็นไปถึงผลดีที่สามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านจิตเวชและแลกเปลี่ยนบุคลากรกลุ่มวิชาชีพแพทย์ในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เมื่อแพทย์ทางด้านไหนขาดแคลนก็สามารถดึงตัวแลกเปลี่ยนแพทย์ในประเทศอื่นมาได้ ซึ่งในบางพื้นที่มี

การข้ามแดนเข้ามารักษาอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือจังหวัดอุบลราชธานี โดยปัจจุบันมีผู้ป่วยต่างชาติข้ามแดนมารักษา และต้องใช้ภาษาพื้นถิ่นในการสื่อสารบริเวณชายแดน

5) กรมราชทัณฑ์:

องค์กรแห่งการเยียวยาสังคม

“คนที่ทำงานกรมราชทัณฑ์เหมือนปิดทองหลังพระ เหมือนที่
ในหลวงท่านพูด ถ้าทุกคนติดแต่หน้าองค์พระ ไม่มีใครติดทองหลังพระ
พระท่านจะสวยทั้งองค์ได้อย่างไร มันเป็นจิตสำนึกที่มีอยู่ในตัวเองและ
ทำให้เราทำงานได้อย่างมีความสุข”⁶

กรมราชทัณฑ์มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ก่อนสมัยรัชกาลที่ 5
จนกระทั่งปี พ.ศ.2458 ได้มี “พระราชบัญญัติจัดตั้งกรมราชทัณฑ์”
ภารกิจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “กรม
ราชทัณฑ์เป็นองค์กรชั้นนำของอาเซียนในการควบคุม แก้ไขและพัฒนา
พฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่า สู่อสังคม”

⁶ การประชุมกลุ่มย่อย กรมราชทัณฑ์ เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2555

“จิตสำนึก” สร้างคุณค่าแห่งงาน

“ผมคิดว่าเราต้องเริ่มที่ตัวเองทุกเรื่อง ทุกองค์กรไม่มีใครดีเลิศ Perfect ผมเชื่อว่าทุกคนก่อนมาทำงานก็ต้องรู้ว่ามีการฝึกหนักแค่ไหน ทุกคนยินดีที่จะมาและพร้อมที่จะทำงานอยู่แล้ว”

ลักษณะงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์เป็นการเข้าไปควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำต่างๆ จึงนับว่าเป็นงานที่มีความตรากตรำ และก่อให้เกิดความเครียด สภาพแวดล้อมไม่น่าอภิรมย์ เนื่องจากมีความยากในการแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม จึงเป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ก่อให้เกิดความกดดันต่อบุคลากร นอกจากนั้นยังมีการเข้าเวรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ถึงแม้จะได้รับเงินพิเศษ แต่ก็เพิ่มความตรากตรำอีกไม่น้อย อย่างไรก็ตามก็ดีบุคลากรส่วนหนึ่งในกรมราชทัณฑ์ยอมรับว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานมีจุดเริ่มต้นจากตัวเองที่ต้องสร้างกันเอง เพราะเรื่องภารกิจที่ต้องเผชิญเป็นสิ่งที่ทุกคนรับรู้ก่อนจะสมัครเข้ามาทำงานอยู่แล้ว การปรับตัวปรับใจจะช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

“...คิดว่ามีโจทย์ข้อเดียวที่น่าจะตอบทั้งหมด ก็คือ ต้องมีจิตสำนึก”

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการเป็นข้าราชการและการทำงานดังที่ว่า “การมีจิตสำนึกช่วยให้ทำงานได้อย่างมีความสุข” โดยมองว่าการทำงานในกรมราชทัณฑ์

เปรียบเสมือนการปิดทองหลังพระ คือ เป็นการทำงานที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม เพราะกรมราชทัณฑ์เป็นปลายทางสุดท้ายของกระบวนการยุติธรรม ภารกิจหน้าที่ช่วยปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเป็นต้นทุนทางความคิดและจิตวิญญาณที่ได้รับ การปลูกฝังมายาวนานผ่านประวัติศาสตร์ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติบ้านเมืองของกรมราชทัณฑ์

โปรแกรมเยียวยาสังคม-งานสะท้อนกลับความสุขขององค์กร



“ข้อที่เด่นในการทำงานก็เราเห็นความสุขจากการพัฒนาผู้ต้องขัง...สมมติเรามีผู้ต้องขังประมาณร้อยคน เราสามารถส่งสอนหรืออบรมให้เป็นคนดีสัก 1 คนหรือ 2 คน เราก็มีความสุข”

จากภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ในการเยียวยาฟื้นฟูคนกลับคืนสู่สังคมทำให้แม้งานที่เผชิญอยู่ก่อให้เกิดความเครียดกดดันก็ตาม แต่ความอึดอเมใจที่มาพร้อมกับภารกิจอันหนักอึ้งคือ ความสุขที่สะท้อนกลับมาจากโปรแกรมเยียวยาสังคม

ระดับของนักโทษทั้งหมดที่มีหลากหลายระดับชั้นต้องมีการสอบและทำกิจกรรมเพื่อเลื่อนระดับชั้นนักโทษอันส่งผลต่อการลดโทษได้ การบริหารจัดการในแต่ละเรือนจำจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพของเรือนจำ ผู้บริหารและบุคลากรในการตอบสนองต่อสภาพปัญหาที่เจอ เช่น บางเรือนจำมีการจัดการองค์ความรู้ในการ

เยียวยาผู้ต้องขังที่มีปัญหา ปกครองยาก โดยการร่วมกันคิดโปรแกรม พัฒนาผู้ต้องขัง ที่ถือว่าเป็นโปรแกรมสมานฉันท์เยียวยานักโทษโดยรวมกันเป็นคณะทำงานประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ใช้วิธีการในการโน้มน้าวและชักจูงผู้ต้องขังให้เข้าใจกันและสามารถจะอยู่ร่วมกันภายในสังคมเรือนจำได้ ทั้งนี้มีการดึงครอบครัว ชุมชนและสังคมภายนอกมาเข้าร่วมในกระบวนการ

“...ไปเจอช่างนอกเขาบอกว่า โปรแกรมๆ ที่เราให้เขา เขาสามารถเอาไปปฏิบัติและยึดถือ เขาได้รับสิ่งดีๆ จากเรือนจำ นั่นคือเป็นความสุขจริงๆ ความสุขที่ได้ช่วยเหลือคน ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่เข้าใจ แตกต่างหรือมีความเข้าใจผิดคลาดเคลื่อนจากกฎกติกาของสังคม ให้กลับเข้ามาในลู่ทาง ผมคิดว่าเป็นความสุขอย่างหนึ่งแล้วก็ได้เห็นเป็นรูปธรรม...”

การพัฒนาผู้ต้องขังเป็นภาระงานหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์เป็นเหมือนโปรแกรมช่วยเยียวยาเพื่อนมนุษย์และเยียวยาสังคมไปในตัวดังคำกล่าวที่ว่า “เรือนจำเหมือนโรงพยาบาล” เพราะมีหน้าที่ในการเยียวยารักษาคน กล่าวได้ว่า กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้ต้องขังซึ่งเป็นส่วนสำคัญในภารกิจหลักได้ส่งผลสะท้อนกลับไปยังบุคลากร ทำให้เกิดความสุขทางใจจากการได้ลงมือทำเพื่อให้คนหนึ่งคนหรือนับร้อยคนมีโอกาสกลับคืนสู่สังคมและสามารถใช้ชีวิตเฉกเช่นคนอื่น ๆ ในสังคมได้

ผู้บริหาร-หัวหน้า...กับความสุขที่เพิ่มขึ้น



“...คือที่ทำงานมีผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ช่วงแรกเจอผู้บังคับบัญชาที่ไม่ฟัง เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดมาก เจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่ยอมทำงานมีบางพวกทำตัวนอกกรอบไปเลยเหมือนประชด แต่ต่อมาเราได้ผู้บังคับบัญชาใจดีในปัจจุบันนี้เจ้าหน้าที่ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข”

ด้วยสภาพการทำงานที่กดดันมีความเสี่ยงสูงก่อให้เกิดความเครียดได้ง่าย การบริหารจัดการในแต่ละเรื่องจำจึงขึ้นอยู่กับคำสั่งจากผู้บริหารเรื่องจำโดยตรงและอีกส่วนหนึ่งจึงจะเป็นคำสั่งจากส่วนกลาง ผู้บริหารในแต่ละเรื่องจำจึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรได้ค่อนข้างสูงกว่า สิ่งที่เห็นได้ชัดคือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะกระทบต่อบุคลากรเสมอ เช่น ลักษณะของบรรยากาศในการทำงาน สวัสดิการที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้น ความสุขบรรยากาศการทำงานและสวัสดิการพื้นฐานที่ดี ซึ่งเป็นการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรนั้นจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและหัวหน้างานโดยแท้

“อย่างอธิบดีบางคน ท่านกมล ประจวบเหมาะ แก่ต่อสู้ในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ เรื่องความเสี่ยงภัยให้กับเจ้าหน้าที่ ให้กับบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ เป็นการต่อสู้ที่เลิศและยิ่งใหญ่มากคือ เข้าใจว่าราชทัณฑ์ต้องการคนเท่าไร แล้วต้องการสวัสดิการให้กับราชทัณฑ์”

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในตำแหน่งอธิบดีกรมราชทัณฑ์แต่ละยุคสมัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการต่อสู้เพื่อบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ อธิบดีกรมราชทัณฑ์ที่โดดเด่นในการบริหารจัดการได้แก่ พันโทกมล ประจวบเหมาะ ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535-2539 ท่านมีความโดดเด่นในเรื่องการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรภายในกรมไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างอัตรากำลัง สวัสดิการและค่าเสี่ยงภัยเฉพาะ รวมถึงเรื่องการอบรมดูงานตามกลุ่มอาชีพ ส่วนอีกท่านหนึ่งที่ดำรงตำแหน่ง 2 สมัยคือ ท่านนันทิ จิตสว่าง ผลงานสำคัญคือ การสร้างตัวชีวิตเป็นกลไกหลักในการประเมินผลเรือนจำทุกแห่งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 โดยใช้ชื่อว่า จำนวนเรือนจำทัณฑสถานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเรือนจำด้านการดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 6 ด้านได้แก่ การดูแลสุขภาพ ช่วยเหลือการดำรงชีพ สิ่งอำนวยความสะดวก ลดภาระงานตรากตรำ สร้างขวัญกำลังใจและวินัยจรรยาบรรณ

กิจกรรมสร้างสุข ลดทุกข์จาก “ความตรากตรำ”



คำกล่าวที่ว่า “คนทำงานกรมราชทัณฑ์เหมือนติดคุกตลอดชีวิต” เพราะการที่ได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ทำงานในคุกมากกว่าอยู่บ้าน สภาพแวดล้อมที่เจอส่งผลให้เกิดความเครียดได้ง่าย บุคลากรในกรมราชทัณฑ์ส่วนใหญ่จึงชื่นชอบการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มความเพลิดเพลินสนุกสนานมากกว่าการวัดประสิทธิภาพ โดยกรมราชทัณฑ์มีการวัดประสิทธิภาพ ได้แก่ การวิ่งทดสอบสมรรถภาพซึ่งทางกรมจะให้วัดตามเกณฑ์ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งบุคลากรจะไม่ค่อยชอบ บุคลากรจะชอบกิจกรรมที่แปลกใหม่ โดยเฉพาะทัศนศึกษา ดูงานและการอบรม เช่น การอบรมพัฒนาทัศนคติและจิตใจ ที่ค่ายทหาร อบรมการต่อสู้ด้วยมือเปล่า อบรมยิงปืน และอัคริภัย เป็นต้น ส่วนการไปทัศนศึกษาจะมีการจัดผลัดเปลี่ยนกลุ่ม บุคลากรไป เช่น จัดไปดูงานพืชสวนโลกที่จังหวัดเชียงใหม่ การไปดูงานที่จังหวัดสตูล เป็นต้น

“...การที่เราออกนอกสถานที่ทำให้เราเห็นสิ่งดีๆ ปลื้มใจที่ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ สร้างความสุขในชีวิตของเราอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่ไปด้วยกัน...”

นอกจากนี้บุคลากรภายในกรมยังชื่นชอบกิจกรรมที่แต่ละเรือนจำจัดขึ้นตามเทศกาลด้วยไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมปีใหม่ ลอยกระทง สงกรานต์ วันเด็กและงานกีฬา ซึ่งอาจจัดเลี้ยงในรูปแบบโต๊ะจีน มีการ

ร้องเพลง จักรวางวัลแจกของขวัญ เน้นการสังสรรค์ร่วมกัน เชื่อมความสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงการประชุมประจำเดือนทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพูดคุยปราศรัยกัน ซึ่งบุคลากรพอใจในการจัดเลี้ยงที่เลือกสรรสิ่งดีๆ มาให้พร้อมกับการมีเวลาพักเพื่อผ่อนคลาย เรียกได้ว่า กิจกรรมสร้างสุขต่างๆ นี้แม้จะช่วยเหลือภาระงานอันตรากตรำไม่ได้ แต่ก็สามารถลดความรู้สึกรัดแน่นจากการทำงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ได้

ทิศทางสู่นาคตและประชาคมอาเซียน

สำหรับทิศทางในการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ยังคงเป็นการมุ่งเน้นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เพราะปัจจุบันการบริหารขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละเรือนจำ ซึ่งต่อไปจะมีการพิจารณาถึงศักยภาพของเรือนจำโดยการแบ่งกลุ่มขนาดของเรือนจำที่ย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน รวมถึงการลดภาระงานตรากตรำโดยการมุ่งเน้นการบริหารจัดการอัตรากำลังตามจุดที่สามารถผ่อนปรนยืดหยุ่นได้และจุดที่ต้องตรึงกำลังอย่างเข้มแข็ง

ส่วนด้านสวัสดิการพื้นฐานเป็นการเน้นตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริงที่บุคลากรต้องเผชิญซึ่งมีความแตกต่างกันตามแต่ละสภาพของเรือนจำ รวมถึงเรื่องที่อยู่อาศัยและการได้เงิน

เพิ่มพิเศษอย่างเท่าเทียม ยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรยังมองไปถึงการสร้างตำแหน่ง “นักทัศนวิทยา” ของกรมราชทัณฑ์ ให้กลายเป็นวิชาชีพที่มีสาขาในการเรียนจบมาเพื่อมาประกอบอาชีพนี้โดยตรง เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการอาชีพการงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น อาจส่งผลในการเพิ่มค่าตอบแทนวิชาชีพที่สูงกว่าศักดิ์ศรีของสาขาวิชาชีพ

สำหรับทิศทางการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ดีขึ้น ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การนำเทคโนโลยีและระบบจัดการแบบทันสมัยมาใช้ในเรือนจำโดยมีต้นแบบจากการดูงานในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นเรือนจำที่มีระบบมาตรฐานและมีการแบ่งส่วนระหว่างผู้ปกครองกับผู้ต้องขังอย่างชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยควบคุม ลดภาระงานตรากตรำและลดกำลังคน ภายใต้ระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนและมีสวัสดิการให้อย่างครบถ้วนทั้งบุคลากรและผู้ต้องขัง บุคลากรทำหน้าที่แค่ตรวจดูจากจอมอนิเตอร์และจัดการควบคุมให้เป็นไปตามระบบที่วางไว้ โดยมีแรงจูงใจคือการได้รับเงินเดือนสูงเพียงพอ ถือเป็นยกระดับเรือนจำให้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามต้นแบบเรือนจำจากประเทศสิงคโปร์ยังคงเป็นสิ่งท้าทายและต้องใช้งบประมาณสูงในการสร้างเพราะฉะนั้นอาจเป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ประเทศในประชาคมอาเซียนใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาต่อไปได้

6) กระทรวงการต่างประเทศ: องค์กรต้นแบบกิจกรรมสร้างสรรค์

“รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ทำอะไรต้องรู้จักตัวเอง ก่อน เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานก็เช่นกัน ความสำคัญคือ ต้องรู้จักคนในองค์กรทั้งลักษณะและวัฒนธรรม”⁷

การต่างประเทศมีความเป็นมายาวนานตั้งแต่ก่อนสมัย รัตนโกสินทร์ ต่อมามีการสถาปนากระทรวงต่างประเทศขึ้นในปี พ.ศ. 2418 ภารกิจและวิสัยทัศน์ของกระทรวงการต่างประเทศที่มุ่งเน้นการ เสริมความสัมพันธ์ฉันมิตรกับประเทศต่างๆ ด้วยสันติวิธี การเสริมสร้าง สถานะบทบาทและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติในเวทีสากลรวมถึงสร้างความร่วมมือจากประชาคมระหว่างประเทศทำให้มีระบบและ วัฒนธรรมองค์กรโดดเด่น

⁷ การสัมภาษณ์เชิงลึกกระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2554

วัฒนธรรมองค์กร-เมื่อค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน



“...กระทรวงนี้ทำงานค่อนข้างหนักมากเรียกได้ว่า เป็นเซเว่นอีเลฟเว่น ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง รับแขกต่างประเทศทำงานสี่ทุ่มถึงห้าทุ่มเลยต้องไฟกัสเรื่องเนื้องาน”

กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงขนาดเล็กที่มีจำนวนคนทั้งหมดเพียง 1,537 คน แต่สิ่งที่น่าสนใจของกระทรวงนี้คือเรื่องลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรอันเนื่องมาจากการทำงานของบุคลากรมีความโดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ได้แก่ การอุทิศทุ่มเททำงานการทำงานหนักโดยเฉพาะในช่วงเกิดวิกฤติฉุกเฉินบุคลากรทุกคนต้องทำงานผลัดเวรกันตลอด 24 ชั่วโมง เช่น การเกิดแผ่นดินไหวในต่างประเทศ กรณีพิพาทความขัดแย้งต่างๆ อุทกภัยน้ำท่วม การประท้วงเหตุการณ์ทางการเมือง เป็นต้น

“...เราเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ตลอด ย้ายประเทศ ย้ายกรม ในชีวิตเราต้องเรียนรู้ต้องปรับเปลี่ยนต้องรู้จักคนใหม่ตลอด...”

นอกจากนั้นลักษณะเฉพาะของกระทรวงที่จะให้บุคลากรหมุนเวียนสายงาน (Rotation) โดยกำหนดให้แต่ละคนทำงานอยู่ในงานใดงานหนึ่งได้ไม่เกิน 5 ปี เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอย่างทั่วถึงและรู้จักคนมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีลักษณะปรับตัวเก่ง อุทิศทุ่มเท สนใจใคร่รู้ในประเด็นต่างๆ เปิดรับความรู้ความคิดอย่างทันสมัย มีการติดต่อสื่อสารอย่างเท่าทันสถานการณ์และรักความก้าวหน้าพัฒนา

ตนเอง นอกจากนั้นลักษณะความเป็นกระทรวงขนาดเล็กทำให้ทุกคนมีบทบาทของตัวเองชัดเจน มีความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้องเคารพในบทบาทซึ่งกันและกันรวมถึงการที่บุคลากรทุกคนมีโอกาสดำเนินการยอมรับในหน้าที่การงานตามความสามารถ

“ช่วงที่ได้รู้การทำงานที่กระทรวงฯ เราก็อยากเรียนรู้ไปหมดอยากเรียนรู้และสนุกกับงาน สิ่งดึงดูดให้อยู่ที่นี่ต่อตรงๆ ก็คือ ที่นี่จะมีสวัสดิการของข้าราชการถ้าอยู่ในระยะเวลาหนึ่งจะมีโอกาสไปประจำการต่างประเทศ...”

‘ความท้าทาย’ จากการทำงานของบุคลากรในกระทรวงฯ รวมถึงเนื้องานที่บุคลากรต้องผลัดเปลี่ยนกันไปประจำการต่างประเทศเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานซึ่งถือเป็น ‘สวัสดิการ’ ที่โดดเด่นและสามารถตอบสนองของบุคลากรได้เป็นอย่างดี การไปประจำการต่างประเทศนั้นบุคลากรจะต้องทำงานที่กระทรวงฯ มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยสายการทูตจะต้องทำงานมาเป็นเวลา 4 ปีขึ้นไปและสายสนับสนุนจะต้องทำงานมาเป็นเวลา 6 ปีขึ้นไป กระทรวงได้จัดสวัสดิการทั้งที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล การเบิกค่าเล่าเรียนสำหรับบุตร รวมถึงค่าตอบแทนอื่นๆ ความสำคัญของสวัสดิการประจำการต่างประเทศมีจุดใหญ่คือ ‘เรื่องครอบครัว’ ที่ทำให้บุคลากรมีความสุขจากผลตอบแทนที่ได้รับ โดยเฉพาะช่วยสนับสนุนเรื่องการศึกษาของบุตร การพาครอบครัวไปต่างประเทศด้วยได้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึง

คุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร อีกทั้งเมื่อกลับมาจากประจำการ
ต่างประเทศยังสามารถสร้างหลักฐานสินทรัพย์ที่มั่นคงต่อชีวิตได้

จะเห็นได้ว่าเนื้องานท้าทาย วัฒนธรรมองค์กรและระบบงานที่
เอื้อให้บุคลากรในกระทรวงฯ มีแนวคิดและการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
ของงานส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึง “คุณค่าจากงาน” ที่ตัวเอง
รับผิดชอบและเห็นคุณค่าของตัวเองจากผลงานที่ปรากฏนั้นถือเป็นการ
ตอบสนองที่สร้างความสุขให้กับบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง

กระตุ้นจิตสำนึกผ่าน Happy Brand



“QWL เป็นสิ่งที่เคยจัดมาอยู่แล้วแต่ควรนำมาจัด Packaging
ขึ้นใหม่ให้ไฉไลกว่าเดิม การสร้าง Branding เป็นสิ่งที่ต้องทำเพราะคน
ยังไม่เข้าใจเรื่อง QWL”

การเกิดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานริเริ่มมาจาก
แนวคิดจิตอาสาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ที่ใช้ชื่อกลุ่มว่า “ปันกัน” โดยมี
เจ้าหน้าที่เพียง 1 คนเพื่อประชาสัมพันธ์ผู้ที่สนใจเป็นจิตอาสาในการทำ
เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานตามแต่ละโครงการที่จะจัดขึ้น ซึ่งที่ผ่านมา
ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กรเนื่องมาจาก
ลักษณะร่วมของบุคลากรที่มีจิตสำนึกอยากช่วยสังคมและมีความอุทิศ
ทุ่มเท

จุดสำคัญคือการสร้างจิตสำนึก (Awareness) ผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ได้แก่ การอบรมทั่วไปและการเข้าค่ายธรรมะ ด้วยคำขวัญที่ว่า “คุณภาพชีวิตที่ดีไม่มีขาย อยากได้ต้องช่วยและลงมือทำเอง” เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเล็งเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถเริ่มต้นจากตัวเองก่อนเป็นอันดับแรก เช่น การที่กระทรวงฯ มีเครื่องออกกำลังกาย สนามกีฬาและสระว่ายน้ำเหมือนฟิตเนส เป็นต้น มีการโฆษณาด้วยโลโก้ที่ว่า “Improve Everyone” เน้นเปิดโอกาสบุคลากรทุกเพศทุกวัยและทุกระดับ

“เน้นกิจกรรมดึงดูดคน รู้จักคนในองค์กร หาของดี หาเรื่องที่โดนใจใหม่ๆ และสื่อสารดึงดูดใจ เวลาคิดพวกนี้ทำหน้าที่เป็น copy writer ไปในตัว จุดนี้ทำให้ไม่เหมือนกระทรวงอื่น”

การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ยึดหลักที่ว่า “Happy Brand, Happy Body, Manage your energy” เพื่อสร้างกิจกรรมให้เป็น “แบรนด์” เนื่องจากทางคณะทำงานในกระทรวงฯ มองว่าหากใช้คำว่า QWL ในการประชาสัมพันธ์อาจจะได้ผลเพราะคำจำยากและไม่มีเสน่ห์ดึงดูดใจ จึงต้องมีการจัดรูปแบบให้ตัวกิจกรรมใหม่พร้อมกับการสื่อสารโฆษณาให้ติดหูโดนใจ

การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ของทางกระทรวงฯ ยึดหลักแนวคิดประกอบด้วย การสื่อสารประชาสัมพันธ์ (Communication Gap) มีการนำเสนอรูปแบบอย่างสร้างสรรค์ ใช้ภาษาทันสมัย มีสัญลักษณ์ (Logo) แนบท้ายเพื่อดึงดูดความสนใจของคนทุกเพศทุกวัยและสร้าง

ประเด็นที่อยู่ในความสนใจของสังคมมาจุดประกายเพื่อประชาสัมพันธ์ เช่น “กวน มีน ฮา รู้ไหมว่า อะไรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมผ่านกรรมพันธุ์” เป็นต้น อีกทั้งมีการโฆษณาอย่างสร้างสรรค์ภายใต้พื้นฐานการคิดวิเคราะห์พฤติกรรมและลักษณะของคนในหน่วยงานเพื่อนำมาออกแบบจัดกิจกรรม เช่น “เรื่องให้เขียน Speech ง่ายมาก แต่เรื่องเข้าครัวออกจะยากหน่อย” เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังเน้นเรื่องคุณภาพของกิจกรรมที่มีความน่าสนใจ ดึงดูดและทันสมัยด้วยการมีแนวคิดและตัวกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ กิจกรรมลายผิววิทยา เป็นต้น

กิจกรรมสร้างสรรค์



“...คือทุกอย่างมันทำให้เราอยู่ที่ทำงานได้โดยไม่หมกมุ่นกับงานอย่างเดียว”

กิจกรรมสร้างสรรค์ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการทำงานของคนในกระทรวงฯ เหมือนสวัสดิการย่อยๆ ที่สามารถสร้างรอยยิ้ม ผ่อนคลายและความสุขที่เสริมไปจากเนื้องาน ทำให้บุคลากรสามารถอยู่ในที่ทำงานได้นานขึ้น แบ่งเป็นกิจกรรมด้านร่างกายและด้านจิตใจ ด้านจิตใจจะเน้นการฝึกอบรมธรรมะ ส่วนด้านร่างกายเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ กิจกรรมถูกจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเดือนเว้นเดือนหรือหลายครั้งต่อเดือนขึ้นอยู่กับความพร้อมและกิจกรรมแต่

ละประเภท สำหรับกิจกรรมที่โดนใจบุคลากรมักจะเป็นกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและวิถีชีวิตมีตั้งแต่เรื่องโภชนาการไปจนถึงการ ดูแลสุขภาพ เช่น กิจกรรมออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome) เป็น กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเกิดโรคปวดเมื่อยทั้งคอ บ่า ไหล่ เข่าที่มี สาเหตุมาจากการทำงาน โดยมีอาจารย์จากคณะกายภาพบำบัดของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความรู้ หรือจะเป็นกิจกรรมแปลกๆ เช่น กิจกรรม ปลายนิ้ววิทย์ที่ใช้การสแกนลายนิ้วมือแต่ละบุคคลเพื่อใช้บ่งบอก บุคลิกภาพการแสดงออกและปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น และเชื่อมโยงไปสู่ เรื่องความสัมพันธ์ของคนในที่ทำงานเชิงจิตวิทยา เป็นต้น

ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในกระทรวงฯ ที่ สำคัญคือ การมีเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ เช่น อบรมการพัฒนาการ กิจและดูแลสุขภาพ ทางกระทรวงฯ ได้เชิญบริษัท พรานทะเลมาเข้า ร่วมในเชิงการตลาดและ CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคม) โดยให้ทาง บริษัทเข้ามาขายอาหารในราคาพิเศษแก่บุคลากรทำให้บุคลากรได้รับ ประโยชน์โดยตรงทางเศรษฐกิจ ในการอบรมมีการสอนทำอาหารง่ายๆ ที่ทำแล้วปรุงสุกเร็ว เหมาะกับเวลาไปทำงานประจำการต่างประเทศ หรือเวลาเร่งรีบทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรการพัฒนา บุคลิกภาพเกี่ยวกับเสื้อผ้า หน้าผม ส่วนกิจกรรมอบรมการทำสมุนไพร นั้นมีเครือข่ายจากโรงพยาบาลอภัยภูเบศรมาสอนการทำยาหม่อง ยา ดม ครีม ฯลฯ และยังมีบริการนวดคลายเมื่อยให้บุคลากรด้วย

“การเป็นกิจกรรมนาร่อง” นอกจากการจัดกิจกรรมที่มีคุณภาพน่าสนใจแล้วขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ให้คนรับทราบถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ในกระทรวงมีการประชาสัมพันธ์เพื่อรับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึงรวดเร็วทันใจซึ่งถือเป็นต้นทุนวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยการสื่อสารผ่านระบบ Intranet ภายในหน่วยงานซึ่งมีประสิทธิภาพสูง บุคลากรทุกคนเมื่อเปิดอีเมลจะมีข่าวสารปรากฏขึ้นหน้าจอเป็นข่าวสารรวมของหน่วยงานและแยกเป็นข่าวสารเฉพาะบุคคล ซึ่งแต่ละกิจกรรมที่จัดขึ้นสามารถประชาสัมพันธ์และรับสมัครผู้เข้าร่วมผ่าน Intranet และการโทรศัพท์จูงเพื่อเข้าร่วมได้

QWL-ความคิดสร้างสรรค์และเครือข่าย

“เรื่องงบประมาณต่อให้ไม่มีก็สามารถทำ QWL ได้ แต่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และเครือข่าย”

การตอบโจทย์ ‘ความสุข’ ของคนในกระทรวงการต่างประเทศ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นเป็นการเสริมเพิ่มเติมจากเนื้องาน ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่นทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการทำงานค่อนข้างสูง มีความรู้เท่าทันสถานการณ์ การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์จึงสามารถเพิ่มความสุขให้กับบุคลากรและสามารถแทรกเข้าไปในเนื้องานของกรมต่างๆ ได้ เช่น

กรมการต่างประเทศสามารถแทรกกิจกรรมปลูกป่าไปในการประชุม
สิ่งแวดล้อมได้ เป็นต้น

ในส่วนของกิจกรรมโครงการหรือการอบรมต่างๆ นั้นมีความ
เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรในกระทรวงฯ ในอนาคตจึงควรมีการ
ต่อยอดกิจกรรมนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง เรื่องงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญหาก
มีการกำหนดนโยบายก็ย่อมสามารถสนับสนุนงบประมาณได้ อย่างไรก็ตาม
ตามสิ่งที่สำคัญไม่แพ้ไปกว่าก็คือ “ความคิดสร้างสรรค์” และ
“เครือข่าย” จากภาคเอกชนและหน่วยงานราชการอื่นๆ ซึ่งสามารถ
หนุนเสริมบทบาทและสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
ต่อไปได้ทั้งในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะหรือ
ประชาสัมพันธ์การตลาด

“อาเซียนบอกว่าใครพร้อมก็ทำขึ้น คือทุกคนต้องพร้อมที่จะทำ
ร่วมกันไปด้วย เพราะฉะนั้นการจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนถ้าหน่วยงาน
มีความพร้อมอยู่แล้ว มันไม่สร้างงานอะไรเพิ่ม มันคือการเดินหน้าไป
ตามปกติว่าเราจะก้าวไปข้างหน้าอย่างไร...”

สำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นทาง
กระทรวงฯ มีการเตรียมความพร้อมไว้อยู่แล้วเนื่องจากการมีหน่วยงาน
ที่ทำหน้าที่หลักอย่างกรมอาเซียน โดยเล็งเห็นว่าในอนาคตอาจมีการ
พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานระหว่างข้าราชการในประเทศอาเซียน
เพราะเมื่อประเทศในอาเซียนร่วมเป็นหน่วยเดียวกันในประชาคม
อาเซียนก็必将มีความร่วมมือกันมากขึ้น เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตการ

ทำงานก็เช่นเดียวกันอาจจะมีมาตรฐานกลางเรื่องคุณภาพชีวิต
ข้าราชการขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ในมิติของกระทรวงการ
ต่างประเทศเพราะมีภารกิจเื้อต่อการประชุมร่วมมือกันในระดับ
นานาชาติที่ทำให้มีโอกาสได้พบปะกับบุคลากรภาครัฐของประเทศอื่นๆ
ในอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ

7) ราชบัณฑิตยสถาน:

องค์กรแห่งการสร้างสรรค์องค์ความรู้

“มองว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้ นำ เป็นองค์แห่งความรู้ และอยู่ด้วยสมองกับหัวใจ...พอมาอยู่ตรงนี้คนที่อยู่รอบข้างเรา มันเป็นสิ่งที่เราพูดกันด้วยสติปัญญา พูดกันด้วยสมองแล้วทุกคนก็พร้อมที่จะทุ่มเท คือใช้หัวใจในการทำงานจริงๆ”⁸

ราชบัณฑิตยสถานแยกมาจากราชบัณฑิตยสภาที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2476 เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การใช้ภาษาไทย เผยแพร่ผลงานทางด้านวิชาการและองค์ความรู้ต่างๆ ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “ราชบัณฑิตยสถานเป็นสถาบันหลักของเครือข่ายทางปัญญาแห่งชาติและเป็นองค์การพัฒนาความรู้ที่สามารถเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ”

⁸ การประชุมกลุ่มย่อย ราชบัณฑิตยสถาน เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2555

“ความเป็นราชบัณฑิตย์”



“องค์กรวิทยาการแห่งรัฐซึ่งเป็นที่รวมของนักปราชญ์” การที่ราชบัณฑิตยสถานเป็นหน่วยงานที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้และเป็นชุมพลังปัญญาในการสร้างสรรค์ผลงานด้านภาษาไทยอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติเผยแพร่สู่ประชาชนทำให้สัญลักษณ์ของ “ความเป็นราชบัณฑิตยสถาน” สื่อถึงความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ทรงภูมิ ความศักดิ์สิทธิ์ ความขลังและความน่าเชื่อถือ บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานภายในหน่วยงาน

“เป็นหน่วยงานที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับคนทั้งประเทศ ทั้งทางด้านหนังสือวิชาการ สื่อต่างๆ การออกงานต่างๆ ทำให้คนรู้จักเรามากขึ้น เราเหมือนกับเป็นแหล่งตอบคำถามหรือให้ความรู้ทางด้านต่างๆ มีคนโทรมาสอบถามข้อมูลต่างๆ ราชบัณฑิตยสถานใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้ เวลาคนมาทำงานวิชาการหรือ แม้แต่ทำการบ้านก็ยังมีคนโทรมาถามเรา เขาให้ความเชื่อถือกับหน่วยงานของเรา”

หลักการทำงานของบุคลากรในราชบัณฑิตยสถานคือการใช้หัวใจหรือความรักในงานที่ทำ เนื่องด้วยบุคลากรในราชบัณฑิตยสถานส่วนใหญ่เรียนจบทางด้านอักษรศาสตร์ ศิลปศาสตร์ ซึ่งตรงกับสายงานที่ทำและลักษณะงานในการทำหนังสือทางด้านภาษา พจนานุกรม ฯลฯ เป็นงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัดของบุคลากร ทำให้เกิดความรักในงานที่ทำ นอกจากนั้นการเป็นแหล่งอ้างอิงทางภาษาของ

ประเทศทำให้มีประชาชนโทรมาสอบถามข้อมูลและความรู้ต่างๆ มากมาย

“เราได้ใช้ความคิด คือได้คิดอะไรที่มันแปลกใหม่ ไม่จำเจ เหมือนที่อื่น มันได้คิดอะไรเรื่อยๆ”

สภาพการทำงานในราชบัณฑิตยสถานเรียกได้ว่า สร้างความคิด ความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลาทั้งงานสายวิชาการและสายสนับสนุน เนื่องด้วยการมีพันธกิจด้านองค์ความรู้ของประเทศและระบบการทำงานที่ทำให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาเกี่ยวข้องกับเนื้องานโดยตลอด โดยเฉพาะการทำงานรองรับราชบัณฑิตภาคีซึ่งเป็นนักวิชาการระดับประเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องด้วยขนาดองค์กรเล็กส่งผลให้บุคลากรมีความเป็นกันเองสนิทสนมแบบพี่น้องโดยที่ยังคงแบบแผนภายใต้การเคารพตามอาวุโส อีกทั้งลักษณะร่วมของบุคลากรที่มี “ความเป็นส่วนตัวสูง” ไม่ค่อยชอบความเฮฮาเร่าแรง จึงไม่ค่อยสนใจเรื่องความสนุกสนานหรือกิจกรรมโครงการต่างๆ มากนัก

กล่าวได้ว่า การที่บุคลากรในราชบัณฑิตยสถานประสานงานกับนักปราชญ์สาขาวิชาต่างๆ ประกอบกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการสร้างสรรค์องค์ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษาไทย ทำให้บุคลากรได้รับต้นทุนจากองค์กรอยู่ไม่น้อยทางด้านแนวคิดที่เน้นให้เห็นว่า “ความเป็นราชบัณฑิตฯ เป็นเสมือนผู้นำด้านคลังความรู้” และมีลักษณะร่วมในการทำงานคือตัวบุคคลเน้นจดจ่อไปที่เนื้องาน

โดยตรงมากกว่าการปฏิสัมพันธ์กับตัวบุคคลในด้านการทำงาน ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบราชบัณฑิตฯ

แผนงานสู่ผลงานที่ชัดเจน



“ทุกคนทำงานแล้วมีความสุขในการทำงาน เพราะส่วนใหญ่ งานจะแบ่งหน้าที่กันชัดเจน แต่ละคนจะได้รับมอบหมายมีคำสั่งแต่งตั้ง ชัดเจนว่าคุณจะต้องรับผิดชอบงานนี้”

หลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจของ ราชบัณฑิตยสถาน คือ เป็นหน่วยงานที่มีการแบ่งหน้าที่และมอบหมาย ภาระงานอย่างชัดเจน โดยในแต่ละปีจะมีการกำหนดแผนงานและ หน้าที่เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน เช่น สายงานวิชาการในแต่ละปีจะ มีการวางแผนผลิตหนังสือและกำหนดในการจัดทำจำนวนหนังสือ ตำรา หรือพจนานุกรม เป็นต้น การจัดทำแผนงานและการกำหนดหน้าที่ของ บุคลากรอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรมีความตื่นตัว มีอิสระในการทำงาน และสามารถรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าจะมีภาระงาน มากแต่เนื้องานมีความชัดเจนจากแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบทำ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสร้างความสบายใจในการทำงาน

“ทุกอย่างมันเป็นมาตรฐาน อย่างการประเมินผลแต่ละคนคุณ มีผลงาน ถ้าผลงานคุณดีจริง ผลสมรรถนะคุณดีจริง เกณฑ์สถิติต่างๆ

พวกวันลา คุณได้ตามเกณฑ์เขาก็ให้ พวกนี้มันเป็นองค์ประกอบทั้งหมดที่รวมกันค่ะ ไม่ใช่เขามองหน้าแล้วฉันชอบฉันก็ให้ มันไม่ใช่”

นอกจากการมีแผนงานที่ชัดเจนในแต่ละปีแล้วระบบของราชบัณฑิตยสถานยังคงให้ความสำคัญกับผลงานของบุคลากรแต่ละคนด้วย โดยมีการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลจากเกณฑ์รอบด้านไม่ว่าจะเป็นสถิติความขยันตั้งใจ สมรรถนะจากตัวผลงานที่ทำการพิจารณาร่วมกันในที่ประชุมของฝ่ายบริหารซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งมีความชัดเจนโปร่งใส

บรรยากาศการทำงาน



“คนที่นี่ค่อนข้างน่ารักแล้วก็เป็นที่กันเอง พี่ๆ น้องๆ กันหมด บางท่านเป็นผู้บริหารก็ยังบังคับให้เราเรียกพี่อยู่ เราก็รู้สึกว่าเขาให้ความเป็นกันเองแล้วก็ไม่ค่อยจะแบ่งระดับเหมือนหน่วยงานใหญ่ๆ ค่อนข้างอบอุ่น เจ็ดสิบกว่าคนรู้จักกันหมด เจอหน้ากันทุกวันแม้จะอยู่คนละชั้นกันเราก็รู้จักสนิทสนม”

เนื่องจากราชบัณฑิตเป็นหน่วยงานเล็กที่มีอัตรากำลังเพียง 65 คน ทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ลักษณะการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์แบบเป็นที่เพื่อน้อง เอื้ออาทรต่อกัน บุคลากรที่อาวุโสกว่าสามารถให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้องด้วยความรักใคร่ ทั้งยังมีระเบียบในการติดตามงาน

โดยผู้นำ ผู้บริหาร จะมีการประชุมทุกระดับตั้งแต่ระดับกรม กล่าวคือ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ทุกหน่วยทุกกอง ผู้อำนวยการ เลขาธิการ จะต้องมาคุยกันเดือนละครั้ง การพูดคุยปัญหากันอย่างเปิดเผยเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ไข

“ส่วนใหญ่เข้าหาผู้บังคับบัญชาได้เลย เพราะวาระระดับสายงานไม่ซับซ้อน ที่นี่คุณมีปัญหาจริงๆคุณสามารถเดินเข้าหาได้ เป็นกรมเดียวที่เดินเข้าหาอธิบดีกรมได้”

“...คือถ้าคุณเดินเข้าหา ผอ.กอง เลขา รองเลขา คุณจะได้รับความตอบที่ดีที่สุด จะสามารถเข้าหาได้ง่ายและแก้ไขปัญหาให้ได้”

บรรยากาศการทำงานที่ดีส่วนหนึ่งเห็นได้จากความสัมพันธ์ระหว่างคนในที่ทำงาน การที่ราชบัณฑิตฯ เป็นหน่วยงานเล็กทำให้มีข้อได้เปรียบคือ การสื่อสารกันอย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถเข้าถึงผู้บริหารและหัวหน้างานได้ง่าย นอกจากนั้นเมื่อเกิดอุปสรรคปัญหาในการทำงานบุคลากรสามารถขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นราชบัณฑิตได้ทั้งการงานและชีวิตส่วนตัวรวมถึงการถ่ายทอดสอนงานให้แก่บุคลากร นอกจากนั้นผู้บริหารของราชบัณฑิตฯ ได้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในรายละเอียดของการพัฒนาคนและพัฒนางานควบคู่กันในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินงานของผู้บริหารที่มีความโปร่งใสไม่แบ่งพวกพ้อง ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจที่จะสามารถพัฒนาผลงานของตัวเองให้มีคุณภาพได้อย่างเต็มความสามารถ

กิจกรรมสร้างสุข



“การฝึกฝนการประกอบอาชีพเป็นทางเศรษฐกิจพอเพียง คือได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเกษตรเข้ามาช่วยฝึกให้ การทำน้ำยาล้างจาน ทำแชมพูสระผม แป้นท์เส้น ทำสร้อย บางที่เราอาจจะไปทำเป็นงานอดิเรกหรือทำเป็นอาชีพได้”

ด้วยภาระงานที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก กิจกรรมที่บุคลากรให้ความสนใจมักจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น กิจกรรมฝึกอาชีพ ร้อยลูกปัด แป้นท์เส้น เป็นต้น

“มีน้องอยากจะปลูกผัก ไปปลูกข้างๆ ตึกแล้วมีคนว่า พี่เลยบอกว่าไม่เป็นไรเดี๋ยวมีจัดโครงการปลูกผักเลย เชิญนักวิชาการมาสอนปลูกผักไปเลย ปลูกให้เป็นเรื่องเป็นราว พอเรามีงานก็จะกลับมาขายกันสนุกสนาน”

กิจกรรมฝึกอบรมทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงาน เช่น กิจกรรมฝึกอบรมภาษาอังกฤษ กิจกรรมเข้าค่าย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะ พูดคุยกัน ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ผลลัพธ์ประการหนึ่งเมื่อกิจกรรมเสร็จสิ้นคือความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงาน ที่พร้อมจะทำงานเป็นทีมและคอยช่วยเหลือกันทำให้การทำงานของทุกฝ่ายสำเร็จ

ส่วนกิจกรรมอื่นๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ได้แก่ กิจกรรมงานครบรอบราช
บัณฑิต กินเลี้ยงสังสรรค์ งานปีใหม่ เป็นต้น

พัฒนาคนและความรู้สู่อาเซียน



“ในประมาณ 5-7 ปีข้างหน้า กลุ่มผอ.กองหรือผู้อำนวยการ
ต้นก็จะหายไปแล้ว เพราะฉะนั้นคนมาแทนก็ต้องมีวางแล้วตั้งแต่
ระดับชั้นชำนาญการพิเศษขึ้นไปว่าเขาควรจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง มีการ
ถ่ายทอดงานจากประสบการณ์และการเรียนรู้จากการทำงานจริง”

สำหรับทิศทางการพัฒนาในอนาคต ราชบัณฑิตฯ เน้นในเรื่อง
“การพัฒนาคน” ทั้งด้านความรู้และสิ่งที่คุณลากรต้องการจริงๆ โดย
การต่อยอดแนวทางการฝึกอบรมและทุนการศึกษาต่อไป อีกทั้ง
ผู้บริหารยังมองการณ์ไกลถึงการทำแผนสืบทอดเส้นทางความก้าวหน้า
และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากรุ่นต่อรุ่น เพราะในอีกไม่กี่ปี
คุณลากรเก่าแก่ที่มีองค์ความรู้และมีประสบการณ์การทำงานมา
นานใกล้จะเกษียณ และองค์ความรู้การทำงานจะหายไปพร้อมกับตัว
คุณลากรด้วย การพยายามจัดให้มีระบบถ่ายทอดแนวคิดและ
ประสบการณ์ที่เป็นจุดแข็งของหน่วยงาน

“ภารกิจอีกขั้นคือ การเป็นศูนย์กลางภาษาอาเซียนและศูนย์
การแปลระดับสากล”

การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น นอกจากการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเหมือนหน่วยงานราชการอื่นๆ ราชบัณฑิตยสถานยังได้เตรียมผลักดันภารกิจอีกขั้นคือ การเป็น ศูนย์กลางภาษาอาเซียนและเป็นศูนย์การแปลที่ได้รับการยอมรับระดับสากลในโครงการภาษาแห่งชาติ โดยเล็งเห็นว่าราชบัณฑิตฯ จะมีภาระงานทางด้านวิชาการและภาษาเพิ่มขึ้น เช่น การสอนภาษา ภาษากลุ่มชาติพันธุ์ ซึ่งจะต้องบูรณาการร่วมกับหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม ฯลฯ โดยใช้ข้อได้เปรียบของการเป็นหน่วยงาน ด้านการสร้างสรรค์องค์ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่อาเซียน

8) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: องค์กรต้นแบบด้านการสื่อสารภายในองค์กร

“การสื่อสารนี้ไม่ค่อยมีความลำบาก เวลาที่เราประชุมท่านผู้บริหารก็จะมีวาระต่างๆเข้ามา สิ่งใดที่ผู้อำนวยการสำนักเห็นสมควร ก็ไปแจ้งข่าวให้ทางสำนักทราบ หัวหน้ากลุ่มเมื่อทราบก็ต้องไปแจ้งลูกน้องในกลุ่มให้ทราบ ทีนี้ในส่วนที่จะได้ผลหลายๆ คือเรามีระบบการทำ E-office มีระเบียบการใช้ว่า ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้าระบบ E-office วันหนึ่งสองครั้ง เพราะฉะนั้น จะปฏิเสธการรับรู้ไม่ได้เลย”⁹

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2502 มีจุดเริ่มต้นมาจาก สภามหาวิทยาลัยแห่งชาติ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานคือ

⁹ การสัมภาษณ์เชิงลึกสำนักงานสภาการศึกษา เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2554

“สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรหลักด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ด้านการวิจัยและประเมินผล การศึกษา เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” ถือเป็น บทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อแวดวงการศึกษาของชาติ

สื่อสาร-สัมพันธ์



“การสื่อสารในองค์กร เราสื่อสารได้เร็ว สามารถเดินตรงไป บอกบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆได้เลย หรือสามารถโทรถามได้ โดยตรง เนื่องจากทำงานที่อื่นมาก่อนเลยเห็นข้อเปรียบเทียบชัดเจน หรือเวลาเราต้องการสิ่งต่างๆ เพิ่มเติม เช่น การออกกำลังกาย เราได้ เสนอทางกองการเจ้าหน้าที่ แล้วทางกองการเจ้าหน้าที่ได้จัดการให้มี กลุ่มโยคะสำหรับการออกกำลังกายให้ ในบางครั้งเราหลงลืมในเรื่อง การเบิกจ่าย ฝ่ายการคลังจะเป็นคนตามเราไปเบิก”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กมี บุคลากรเพียง 169 คน¹⁰ โดยมีภารกิจคือการทำงานด้านวิชาการและ นโยบายการศึกษาเป็นหลัก “การสื่อสารภายในองค์กร” ถือเป็นหลัก สำคัญในการทำงานซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงานและ ตอบสนองต่อความต้องการระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้ กล่าวคือ

¹⁰ ที่มา : สำนักอำนวยการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2553)

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในหน่วยงานและยังเป็นตัวสะท้อนคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณบุคลากรได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเอื้อให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันของคุณบุคลากรในที่ทำงาน เช่น ส่งผลกระทบต่อระบบสวัสดิการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนที่สามารถเบิกจ่ายได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

กรณีที่เกิดปัญหาเครื่องใช้สำนักงานชำรุดเสียหาย เช่น เครื่องปรับอากาศไม่เย็น คอมพิวเตอร์เสีย เป็นต้น ก็ยังสามารถแจ้งไปยังผู้รับผิดชอบซึ่งสามารถจัดการซ่อมแซมอุปกรณ์ให้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังตอบสนองคุณบุคลากรเมื่อต้องการจัดตั้งกลุ่มออกกำลังกาย กลุ่มโยคะ ก็สามารถแจ้งทางฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ได้โดยตรงที่ การยึดหลักการสื่อสารภายในรวดเร็วส่งผลให้เกิดกลไกในการแก้ไขปัญหาแก่คุณบุคลากรได้แม้แต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องสำคัญ

E-Office ระบบออนไลน์ ชีวิตง่ายขึ้น

“E-Office เห็นข้อสะดวกอย่างหนึ่ง คือเพิ่งกลับมาทำงาน 3 เดือน สามารถลางานจากที่บ้านได้ แล้วก็มีความสุข มีระบบที่เราสามารถส่งต่อไปให้หัวหน้างานและส่งต่อไปให้ผู้บังคับบัญชาได้”

ระบบ E-Office คือระบบการสื่อสารฐานข้อมูลกลางที่สะดวก รวดเร็ว เป็นช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน หน่วยงานซึ่งบุคลากรทุกคนจะมีชื่อบัญชีเข้าใช้งาน ระบบนี้มีประโยชน์ ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งในเรื่องงาน เช่น เมื่อมีการลา กิจ ลาป่วย สามารถเข้าระบบเพื่อแจ้งให้หัวหน้างานรับทราบได้อย่างรวดเร็วไม่ว่า จะอยู่ที่ไหน เป็นต้น เรื่องสิทธิประโยชน์ การแจ้งเตือนกิจกรรมหรือการ ประชุมต่างๆที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมของทุกคนเพื่อแสดง ความเห็นเสนอแนะ โดยมีระเบียบการใช้ให้บุคลากรเปิดเข้าไปในระบบ E-Office อย่างน้อยวันละ 2 ครั้งคือ ช่วงเช้าและช่วงบ่ายเพื่อรับทราบ ความเคลื่อนไหวในหน่วยงานโดยเฉพาะในกรณีงานเร่งด่วน

“ตามหลักแล้วต้องเปิดอ่านอย่างน้อยวันละครั้ง หัวหน้าก็กำหนด ก็ได้ เพราะว่ามันเป็นเรื่องที่ต้องเข้ามาติดตาม ที่บอกว่า 2 ครั้ง อาจ เพิ่มก่อนกลับบ้านอีกครั้งเพื่อไม่ให้ตกข่าว อันที่จริงก็มองว่าเป็นการลด กระดาษและมันเป็นการสื่อสารที่ถึงตัวเลย...”

เรียกได้ว่า เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารภายในอย่างเป็นระบบ และก้าวล้ำขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง ระบบดังกล่าวเอื้อประโยชน์ให้เกิดการ ดำเนินงานต่อไปได้ผ่านการระดมความคิดเห็นของบุคลากร เช่น ฝ่าย บุคคลมีการตั้งคณะกรรมการช่วยพิจารณาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของ หน่วยงานโดยทำเป็นลักษณะประชาวิจารณ์ เมื่อได้ข้อสรุปมีการส่งผ่าน ระบบ E-Office เพื่อให้ทุกคนเข้ามาอ่านและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วน ร่วมเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคนในหน่วยงาน เป็นต้น

บรรยากาศ-พื้นที่-ความสุข

“บรรยากาศในการทำงานเราก็จะเน้นความเป็นครอบครัวมีอะไรก็ช่วยเหลือกันตรงนี้คือความได้เปรียบของกรมเล็กๆ คือทุกคนจะรู้จักกันหมดมีเรื่องอะไรที่เอื้อต่อการทำงานก็จะมีการพูดคุยกัน”

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีแก่บุคลากรซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงมีการจัดปรับปรุงสถานที่ใหม่ มีการของบประมาณทุบตีเก่าเพื่อสร้างตึกใหม่พร้อมทั้งตกแต่งบรรยากาศและภูมิทัศน์โดยรอบ นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนอุปกรณ์สำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

“...นักวิชาการทำงานถึงเวลาสิบโมงเขา อาจจะมาอ่านหนังสือพิมพ์ มีทีวีให้ดู ...ช่วงน้ำท่วมใครอยากรู้ข่าวสารก็นั่งดู ถึงเวลาทำงานเวลาแปดโมงครึ่งก็ไปทำงาน แม้แต่ท่านผู้บริหารระดับท่านรองท่านก็จะมานั่งพูดคุยทานกาแฟกัน เวลานั้นจะมาทานข้าวกลางวันก็อาจจะเข้าไปพักหายพูดคุยซื้อขนมมาฝากกัน ในส่วนที่ออกแบบตึกก็ออกแบบในส่วนนี้ไว้ด้วย”

การจัดพื้นที่อเนกประสงค์ที่เรียกว่า “ห้องนันทนาการ” เป็นพื้นที่ที่ออกแบบไว้เสมือนห้องนั่งเล่นสำหรับบุคลากรทุกคนในครอบครัวสภาการศึกษา บุคลากรสามารถเข้ามาทำกิจกรรมเพื่อผ่อนคลาย

คลายจากการทำงานได้อย่างไม่จำกัดเวลา เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน นั่งจิบกาแฟพักผ่อน อ่านหนังสือพิมพ์ ดูโทรทัศน์ เป็นต้น พื้นที่ดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปรึกษาหารือ กระชับความสัมพันธ์และลดช่องว่างระหว่างวัยได้ไม่ยากนัก

นอกจากนี้ด้วยโครงสร้างของหน่วยงานที่มีช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร ทางหน่วยงานจึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยทางกองการเจ้าหน้าที่ได้จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์หลากหลายไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม แบ่งเป็นระดับ ตั้งแต่กลุ่มผู้บริหาร ข้าราชการพิเศษ ข้าราชการ ปฐมนิเทศพนักงาน ใหม่กับพี่เลี้ยงที่สอนงาน การทำกิจกรรมร่วมกันทำให้บุคลากรได้รู้จักกันสามารถทำงานข้ามฝ่ายและกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

ผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร



“ปกติแล้วถ้ามีเด็กใหม่ที่เข้ามา เราก็จะมีเรื่องของการเชิญท่านผู้บริหารระดับสำนักมาปูภาพขององค์กรว่าแต่ละส่วนงานมีภารกิจจะไร ตอนท้ายผู้บริหารแต่ละท่านก็จะแนะนำน้องๆ...ซึ่งแต่ละท่านก็มีมุมมองของท่านว่าเวลาที่อยู่ที่นี้เราจะมีวัฒนธรรมอย่างไร...”

นอกจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงสถานที่ ภูมิทัศน์และระบบการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ยังให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ ด้วย เช่น กิจกรรมจัดทัศนศึกษาและประชุมเชิงปฏิบัติการโดยแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงลูกจ้างโครงการ การจัดการประชุมในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสริมสร้างความสัมพันธ์ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างความคุ้นเคย โดยทางผู้บริหารจะมีการมอบนโยบายว่าต้องการให้สำนักงานเป็นอย่างไรและที่ผ่านมามีการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการไปทัศนศึกษา โครงการอบรมสำหรับเด็ก บรรลุใหม่ กิจกรรมการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท การสอนงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้และแนะนำการทำงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นมีนโยบายหลักซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานสอดคล้องกับลักษณะของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมภาษาอังกฤษทั้งภายในหน่วยงานและต่างประเทศ การจัดอบรม บุคลิกภาพจากสถาบันจอห์น โรเบิร์ต พาวเวอร์เพื่อให้คนในหน่วยงานมีบุคลิกภาพที่ดี มั่นใจ กล้าแสดงออกและสร้างความเป็นสากลให้หน่วยงาน และยังมีกิจกรรมที่จัดขึ้นตามกลุ่มที่สนใจ เช่น เรียนร้องเพลง เรียนลีลาศ กลุ่มโยคะ กลุ่มแอโรบิค เป็นต้น และกิจกรรมงาน KM Day ซึ่งเป็นกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้โดยการเชิญผู้บริหารหรือผู้ที่มีความรู้ในงานเฉพาะด้านมาบรรยายเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของรุ่นพี่

“จุดแข็งความที่ของเราคนน้อย ส่วนหนึ่งมันก็เป็นเรื่องจุดแข็งของการกำกับดูแลกัน การดูแลเรื่องความเป็นอยู่สาระทุกข์สุขดิบ มันก็เป็นอะไรที่เรามองเห็นได้เกือบหมด”

ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาจะมีการช่วยเหลือกันและดูแลกันในเรื่องต่างๆ ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ในช่วงที่เกิดน้ำท่วมผู้บริหารมีนโยบายดูแลข้าราชการที่ประสบปัญหา มีการบริหารจัดการบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวที่ช่วยสร้างความสุขในการทำงาน เรียกได้ว่าผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและเสริมความแน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งด้านการคิดริเริ่มกิจกรรม การอนุมัติงบประมาณโครงการต่างๆ ล้วนเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สื่อสารดี คุณภาพชีวิตการทำงานดีไปกว่าครึ่ง

CHAMPS¹¹ คือ ค่านิยมที่ทางสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ตั้งไว้เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งหนึ่งในตัวเป้าหมายนั้น คือ H (Happiness) คือการสร้างสุขในงาน ซึ่งกลไกสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ คือ เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรอัน

¹¹ ค่านิยม “CHAMPS” ประกอบด้วย รวมพลังเชิงรุก (Collaboration), สร้างสุขในงาน (Happiness), วิชาการเป็นเลิศ (Academic Leader), เชิดชูคุณธรรม (Morality), ขึ้นนโยบาย (Policy), ขยายสังคมการเรียนรู้ (Learning Society)

ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร พื้นที่บรรยากาศและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งการสื่อสารที่ดีได้ กลายเป็นตัวเชื่อมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้าง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานที่ทำงาน การพัฒนาจึงเป็นการต่อยอดกลไกการสื่อสารในหน่วยงานและโครงการการพัฒนาบุคลากรที่มี อยู่ แผนงานในอนาคตที่เป็นรูปธรรมคือ แผนการจัดทำ HR Focus เป็นเวลา 4 ปีและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องของ คณะกรรมการการคุ้มครองจริยธรรมซึ่งจะมีกิจกรรมด้านการทำบุญตัก บาตร การอบรมจริยธรรมและการเป็นคนดีช่วยเหลือสังคม

สำหรับการเตรียมพร้อมอนาคตสู่การเป็นประชาคมอาเซียน นั้น ทางหน่วยงานได้ให้ความสำคัญด้านการอบรมภาษาอังกฤษเพื่อ เตรียมพร้อมบุคลากรให้สามารถสื่อสารได้อย่างเป็นสากลในแวดวง การศึกษาระดับอาเซียน ซึ่งปัจจุบันมีการประสานงานกับศูนย์พัฒนา ต่างประเทศซึ่งเป็นฝ่ายวางเนื้อหาสาระและการจ้างบริษัท Biz Thailand มาสอนในช่วงบ่ายและช่วงเย็น และในอนาคตหน่วยงานก็มี แผนเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรมากยิ่งขึ้น โดยอาจมีการจัด สอบเพื่อวัดระดับความรู้ภาษาอังกฤษแล้วหากใครที่ประสงค์จะเรียน ภาษาอังกฤษเพิ่มเติมสามารถไปเรียนหลักสูตรข้างนอกแล้วนำไปเสร็จ มาเบิกพร้อมหลักฐานแสดงการเข้าเรียนจริง โดยที่ทางหน่วยงานจะ ออกค่าใช้จ่ายให้ร้อยละ 90 และอีกร้อยละ 10 ให้ทางบุคลากรเป็นฝ่าย เสียค่าใช้จ่ายเอง

9) สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์: องค์กรแห่งการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์

“คุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรภาครัฐจะเกิดขึ้นได้ เราจะต้อง
อ่านก่อนว่า เรามีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน เราควรจะพัฒนาตัวเองไป
ข้างหน้าอย่างไร”¹²

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ
มนุษย์อยู่ภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
เป็นกระทรวงใหม่ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ
พัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม การ

¹² การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์
เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2555

ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัว และชุมชน ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “มุ่งสู่สังคมคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อร่วมกัน” และค่านิยมมุ่งเน้น “ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมพลัง สร้างสรรค์สังคมคุณภาพ”

จากองค์ความรู้สู่แผนยุทธศาสตร์ฯ



สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) นับได้ว่าเป็นองค์กรต้นแบบด้านการคิดริเริ่มจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เพราะเป็นองค์กรแรกๆ ที่เตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้ ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เพื่อเตรียมจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิตของทางหน่วยงาน โดยมีการกำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากภารกิจหลักซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์และสังคม จึงทำให้มีวิสัยทัศน์และเห็นความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิต สวัสดิการและความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในหน่วยงาน จุดเริ่มต้นในการดำเนินงาน คือผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงเริ่มดำเนินการในการสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

การวางแผน เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2551 โดยการจัดสัมมนา โครงการพัฒนาบุคลากร ต่อมาได้จัดให้มีการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัย ที่มีผลต่อความผาสุกความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจโดยทีมวิจัยจาก สถาบันวิจัยสังคม จุฬาฯ และการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประเมิน ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อความผาสุกในการทำงานกับองค์กร ทั้ง 4 ภาค และรวมไปถึง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลจากการวิจัย เหล่านี้ได้นำมาสู่การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการ พัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างวิทยาการกระบวนการการพัฒนา คุณภาพชีวิตให้กับทุกหน่วยงานในสังกัด กล่าวคือ ได้จัดให้มีทีม วิทยาการกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพชีวิต จัดเป็นกิจกรรมให้กับ บุคลากรซึ่งเป็นคณะทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ โดยตรง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดกิจกรรมอย่างชัดเจนซึ่งมีทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

“จิตสาธารณะ” กับ “การสื่อสาร”

“กระทรวงฯ นี้เป็นกระทรวงสร้างบุญกุศล ช่วยเหลือคนอื่น สร้างความสุข คือ การช่วยเหลือคนอื่นเป็นความสุขอย่างหนึ่งของ มนุษย์”

ด้วยลักษณะเนื้อหาของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ที่เน้นการ ช่วยเหลือและพัฒนาสังคมเพื่อให้คนและสังคมมีคุณภาพ บุคลากรใน

หน่วยงานจึงต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประสานพลังการทำงานไปสู่ผลสำเร็จ โดยมีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้มีวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละส่วนงานที่หลากหลายแต่เมื่อถึงเวลาต้องทำงานร่วมกันก็สามารถประสานงานกันได้ดี เนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมจากเบื้องบนก่อให้เกิดจิตบริการสาธารณะ เกิดความสมัครสมานสามัคคี มีจุดรวมมองไปข้างหน้าในทิศทางเดียวกัน เรียกได้ว่า ทุกคนสามารถสวมบทบาทเป็นนักพัฒนาสังคมได้ เพราะภารกิจงานที่ต้องเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่างๆ จึงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ

“ถ้าเห็นปัญหาจากการทำงานแล้วร่วมกันไปอย่างนี้ นั่นแสดงว่าคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่าเราต้องไปให้รอดทั้งหมด ชื่อเสียงเราขึ้นอยู่กับส่วนได้ส่วนเสียของทุกคนในองค์กร”

การมีทัศนคติที่ดีและสื่อสารร่วมกันชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร เพราะการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะการปรึกษาหารือ เข้าใจและทำกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมที่สามารถสร้างความสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันหรือทำโครงการร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะของการนำมาแลกเปลี่ยนกันซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น เห็นได้จากกิจกรรม “พี่เลี้ยงสอนงาน”

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่รุ่นพี่จะสอนงานให้กับรุ่นน้อง เป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและผ่อนคลาย การพูดคุยด้วยความเป็นมิตร มีการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ทั่วถึง ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมและบรรลุผลสำเร็จ เพราะบุคลากรมีส่วนร่วมคิดและร่วม ดำเนินการ ทำให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร และยังเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคลากรได้อย่างทั่วถึงรวมถึงไปถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงานล้วนเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและเป็นสุขในการทำงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญ



“หัวหน้าเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีความสุข ผู้บริหารต้องมึใจให้กัน ต้องปรับทัศนคติของผู้บริหาร โนม่น้าวทัศนคติผู้บริหารเป็นอันดับแรก”

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยงานโดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรดังจะเห็นได้จากการให้ นโยบายแก่บุคลากรโดยเน้นระบบป้องกันเหตุร้ายเพื่อกำกับดูแลให้บุคลากรทำงานภายใต้หลักการ อันได้แก่ การจัดการดูแลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน การจัดการดูแลสอดส่องพฤติกรรมโดยให้หัวหน้าเอาใจใส่เป็นรายบุคคล การให้ความสำคัญกับครอบครัว เน้นให้หัวหน้ามีความยุติธรรมและมีคุณธรรมในการปฏิบัติ

ต่อลูกน้อง และการรณรงค์ให้บุคลากรช่วยสร้างองค์กรให้มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการบริหารชีวิตของบุคลากรให้มีความสุข โดยเฉพาะด้าน เศรษฐกิจ การออมเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย ลดหนี้สิน สร้างความมั่นคงให้แก่ชีวิต

“จุดเด่นที่สำคัญผมมองว่าเราต้องเปิดวิสัยทัศน์ให้กับข้าราชการของเราให้มีความรู้ สร้างความตระหนักรู้ กระตุ้นเตือน ต้องวางแผนและเดินไปพร้อมๆ กับองค์กร”

สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความสมดุลชีวิตระหว่างงานและครอบครัวด้วย เพื่อให้ภาระงานไม่เบียดบังเวลาของครอบครัว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและให้ความสำคัญกับบุคลากร การเข้าพบกับผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าหาผู้บังคับบัญชาเพื่อพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันได้อย่างตรงไปตรงมา ดังเห็นได้จากกิจกรรม “สร้างรอยยิ้มด้วยหัวใจ” เป็นกิจกรรมที่ทางหน่วยงานจัดให้กับบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับงานและให้ผู้บริหารพบปะกับผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสพูดคุยกันทั้งในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและระดมสมอง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ภายในหน่วยงานยังให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ

กับการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากร
ในหน่วยงาน โดยให้ภาระงานมีผลกระทบต่อครอบครัวน้อยที่สุด เช่น
การมอบทุนการศึกษาให้กับบุตรธิดา ซึ่งถือเป็นการแบ่งเบาภาระทาง
เศรษฐกิจ

ส่วนประกอบของ “ความสุข”



กิจกรรมในด้านมิติทางกายภาพ ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง
บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้วยกิจกรรมจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
ให้สะอาดเป็นระเบียบ ทำให้สำนักงานน่าอยู่ มีสถานที่พักผ่อนภายใน
เช่น ห้องสูทนาการ มุมกาแฟ เพื่อสร้างความผ่อนคลายจากการ
ทำงาน

การจัดกิจกรรมที่เพิ่มทักษะชีวิตการทำงานถือเป็นกิจกรรมที่
ช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในหน่วยงานให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมการสัมมนาเทคนิคการเป็นผู้นำ การ
สร้างวิทยากรกระบวนการ การอบรมการใช้เทคโนโลยี พัฒนาการ
เรียนรู้ การจัดตั้งชมรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์กับ
เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กิจกรรมสุนทนาการ เพื่อละลาย
พฤติกรรมและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน กิจกรรม
Pink Relation การเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

ทั้งนี้ด้วยภารกิจหลักขององค์กรคือการพัฒนาความมั่นคงและการช่วยเหลือสังคม อันเป็นภารกิจที่ประกอบด้วยจิตบริการและบุคลากรทุกคนล้วนเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่มีบทบาทชัดเจนในการพัฒนาและช่วยเหลือทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการเป็นผู้ให้และตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานที่ได้ช่วยเหลือสังคมเพื่อสร้างให้สังคมมีความสุขและพร้อมกันนี้บุคลากรเองก็ได้สัมผัสถึงความสุขเกิดจากการเป็นผู้ให้อีกด้วย

ทิศทางการพัฒนาสู่ต้นแบบหน่วยงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในด้านการวางแผนงานยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่ส่งเสริมกิจกรรมและโครงการด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งทิศทางในการพัฒนาที่นับได้ว่าเป็นก้าวสำคัญขององค์กร คือ การมุ่งสร้างความเป็นเลิศของหน่วยงานภายใต้วิสัยทัศน์ ในการเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยเริ่มจากตัวบุคลากรที่จะต้องทำงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และต่อยอดกิจกรรมจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำไว้ในมิติต่างๆ ทั้งยังส่งเสริมที่มหาวิทยาลัยกระบวนกรในการสร้างสรรค์กิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ทิศทางในการพัฒนาองค์กรคือ ในอนาคตทางองค์กรจะต้องมีระบบที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นเช่น การเพิ่มช่องทางและเครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความทั่วถึงทันสมัยและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ด้วยการอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญของการสื่อสาร และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบงานตามกรอบที่กำหนดได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการทำงาน

สำหรับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ทางองค์กรเล็งเห็นว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายขององค์กร เนื่องจากหากเปิดประชาคมอาเซียนจะเกิดการหลั่งไหลของผู้คนในภูมิภาคมากขึ้น ปัญหาสังคมก็จะเพิ่มมากขึ้น บุคลากรในองค์กรจะต้องเตรียมพร้อมกับการแก้ไขปัญหาและภารกิจต่างๆ โดยเฉพาะในประเด็นการค้ามนุษย์ ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในการเตรียมแผนรองรับกับการจัดการกับปัญหาเหล่านี้

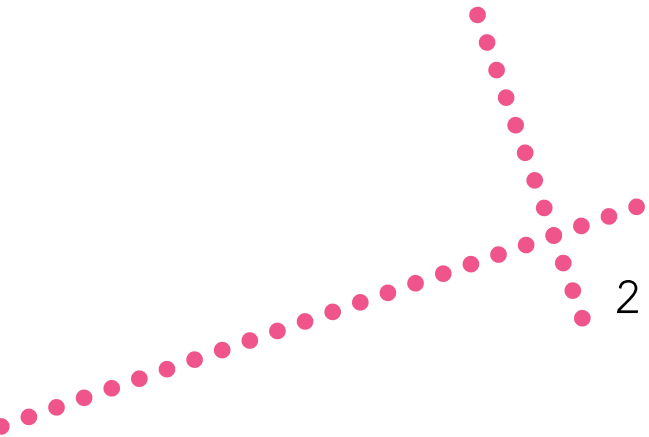
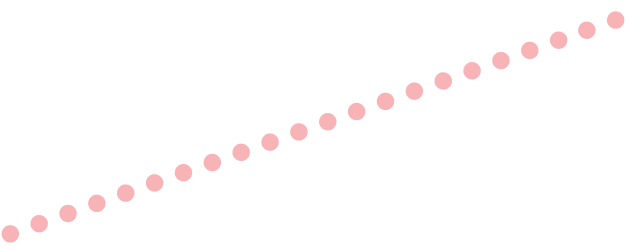
นอกจากนี้ในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 ทางองค์กรได้ส่งเสริมความพร้อมของบุคลากรด้วยกิจกรรมต่างๆ ให้มีการสอดแทรกเรื่องประชาคมอาเซียนลงในหลักสูตรฝึกอบรมพร้อมกับการเตรียมทักษะในด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษอันเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษต่อไป ไม่ว่าจะเป็น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความ

ขัดแย้ง การทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย การทำงานเชิงกลยุทธ์
การสื่อสาร ฯลฯ โดยจัดเป็นหลักสูตรกลางหรือแทรกไว้ในหลักสูตรอื่นๆ

บันทึก







2 องค์กรสร้างสรรค์



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

สู่ประชาคมอาเซียน



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งในภายภาคหน้าจะต้องเป็นหน่วยงานประสานในด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงกว้างและทำงานร่วมกับหน่วยงานระหว่างประเทศในอาเซียน ทางสำนักงานคณะกรรมการการปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จึงมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม 3 ด้าน ได้แก่

1) การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรในด้านการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้สนับสนุนบุคลากรในการเรียนศึกษาภาษาต่างประเทศยังต่างประเทศ โดยในแต่ละปี จะมีโควตาให้กับบุคลากรประมาณ ปีละ 2-3 คน ในการส่งบุคลากรเพื่อไปศึกษาภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในการสื่อสารกับหน่วยงานระหว่างประเทศ

2) การเตรียมความพร้อมในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ ทางสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ตระหนักดีว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการไทยให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อเป็นหนึ่งเดียวกับประชาคมอาเซียนได้นั้น จำเป็นต้องเรียนรู้ถึงเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการของประเทศต่างๆในอาเซียน เพื่อ เรียนรู้ถึงวิถีชีวิต และแนวคิดของผู้คนในประเทศต่างๆ เพื่อสร้างความ ร่วมมือกันระหว่างข้าราชการไทยและข้าราชการจากประเทศต่างๆใน อาเซียน การเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะช่วยส่งเสริมการทำงานด้านความ ร่วมมือให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) การเตรียมความพร้อมในด้านการทำข้อตกลงในกลุ่ม อาเซียน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต การทำคดีด้านการทุจริตต่างๆ เมื่อ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน การ ปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามคดีทุจริตต่างๆ จะต้องอาศัย ความร่วมมือจากอาเซียนเข้ามา เช่น การโอนย้ายถ่ายเททรัพย์สิน การ เคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นต้น ทั้งนี้ภายใต้ “กฎบัตรอาเซียน” ซึ่ง เปรียบเสมือนรัฐธรรมนูญร่วมของอาเซียน จะทำหน้าที่ในการบริหาร ปกครองประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะด้านความ มั่นคง ซึ่งหน่วยงานทางด้านการป้องกันและปราบปรามทุจริต จะมี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการทำข้อตกลงและความร่วมมือด้านความ มั่นคงภายในประชาคม

“สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แห่งชาติ” ถือเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่เตรียมความพร้อมได้เป็น อย่างดี ทั้งนี้เนื่องมาจากการเล็งเห็นความสำคัญและภาระงานของ

หน่วยงานที่จำเป็นต้องทำงานประสานกับหน่วยงานระหว่างประเทศ ทั้งในด้านของการทำข้อตกลง และความร่วมมือเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตในระดับภูมิภาค ดังนั้นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐเพื่อตอบสนองต่อภาระงานในอนาคตจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นก้าวแรกของหน่วยงานภาครัฐที่ควรก้าวตามทิศทางในการพัฒนาประเทศ ตอบโจทย์สถานการณ์ทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

การจัดการระบบสวัสดิการของกรมชลประทาน

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้จัดให้มีการวางนโยบายด้านสวัสดิการที่ชัดเจนและจัดระบบสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐให้กับข้าราชการในหน่วยงานไว้อย่างน่าสนใจ โดยจุดเริ่มต้นของการจัดระบบสวัสดิการมีขึ้นจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการกรมชลประทานในปี พ.ศ.2531 เพื่อควบคุมการจัดสวัสดิการต่างๆ ภายในกรมชลประทาน ต่อมาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการปี พ.ศ. 2547 กรมชลประทานได้จัดให้มีฝ่ายสวัสดิการดูแลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร มีหน้าที่ในการวางแผนและจัดทำแผนงานสวัสดิการ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สืบรวจความต้องการด้านสวัสดิการ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติราชการ และเสริมสร้างบรรยากาศ

และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีคณะกรรมการสวัสดิการกรมชลประทานเป็นคณะผู้บริหาร ประกอบด้วยคณะอนุกรรมการจัดทำแผนงานสวัสดิการกรมชลประทาน มีหน้าที่พิจารณาแผนงาน สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการสวัสดิการกรมชลประทาน ซึ่งแบ่งแผนงานออกเป็น 3 แผน ได้แก่

●●●● แผนที่หนึ่ง สวัสดิการที่มีกฎหมายรองรับ ประกอบด้วย สวัสดิการชลประทานมูลนิธิ สหกรณ์ออมทรัพย์กรมชลประทาน จำกัด และการฌาปนกิจสงเคราะห์กรมชลประทาน

●●●● แผนที่สอง คือ สวัสดิการตามแผนงานสวัสดิการกรมชลประทาน ซึ่งเป็นสวัสดิการหลักที่ทางกรมชลประทานได้วางแผนตามระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการส่วนกลาง โดยมีกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 18 สวัสดิการหลักส่วนกลาง ได้แก่ 1) สวัสดิการทัศนศึกษารวมชลประทาน 2) สวัสดิการส่งเสริมกีฬากรมชลประทาน 3) สวัสดิการด้านกีฬาออลพกรมชลประทาน 4) สวัสดิการส่งเสริมและฝึกอบรมวิชาชีพกรมชลประทาน 5) ร้านค้าสวัสดิการกรมชลประทาน 6) สวัสดิการสโมสรกรมชลประทาน 7) สวัสดิการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมกรมชลประทาน 8) สวัสดิการเพิ่มขวัญและกำลังใจกรมชลประทาน 9) สวัสดิการบริการด้านขนส่งกรมชลประทาน 10) สวัสดิการชลประทานสัมพันธ์กรมชลประทาน 11) สวัสดิการจัดทำหนังสือและสิ่งพิมพ์กรม

ชลประทาน 12) สวัสดิการค่ายถุร้อนกรมชลประทาน 13) สวัสดิการ
ชมรมผู้สูงอายุกรมชลประทาน 14) สวัสดิการอาคารชุดกรม
ชลประทาน 15) สวัสดิการพิพิธภัณฑ์กรมชลประทาน 16) สวัสดิการ
โรงเรียนชลประทานวิทยา 17) สวัสดิการกีฬาเรือใบ 18) สวัสดิการ
การศึกษาวิทยาลัยกรมชลประทาน

สวัสดิการเหล่านี้เป็นสวัสดิการที่ทางกรมชลประทานได้บรรจุ
อยู่ในแผนนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการซึ่ง
เป็นสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการที่รัฐได้มอบให้ เป็นสวัสดิการ
หลักส่วนกลางที่มีความหลากหลายซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสวัสดิการที่
สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานและการพัฒนา
คุณภาพชีวิต เช่น สวัสดิการโรงเรียนกรมชลประทานวิทยาเป็น
สวัสดิการสำหรับลูกหลานของบุคลากรในกรมชลประทาน ซึ่งในช่วงปิด
เทอมจะมีการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการชลประทานให้กับ
ลูกหลานของบุคลากรเพื่อซึมซับและเรียนรู้ถึงความสำคัญของกรม
ชลประทาน นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการส่งเสริมและฝึกอบรมวิชาชีพกรม
ชลประทาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างรายได้และการพัฒนา
องค์ความรู้ เช่น การทำน้ำเต้าหู้ น้ำสมุนไพร พันธุ์เสื่อ การอบรมดูแล
รักษารถยนต์ เป็นต้น

•••• แผนสุดท้าย ได้แก่ สวัสดิการตามแต่ละกอง/สำนัก/โครงการ ซึ่งหน่วยงานย่อยภายในกรมชลประทานมีจำนวนมากกว่า 241 หน่วยงาน ได้มีการขอจัดสวัสดิการขึ้นเอง ได้แก่ การออมทรัพย์ การให้กู้เงิน การกีฬาและนันทนาการ การให้บริการของร้านค้าสวัสดิการ การฝึกอาชีพ การสงเคราะห์ข้าราชการในด้านอื่นๆ และกิจกรรมหรือสวัสดิการอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร

การจัดทำนโยบายสวัสดิการหลักจากส่วนกลางและการบริหารงานโดยมีคณะกรรมการสวัสดิการของกรมชลประทาน เป็นการจัดกิจกรรมและสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเน้นการวางแผนในด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์แบบครอบครัวในหน่วยงาน บวกกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์กิจกรรมที่ตรงกับความพึงพอใจของบุคลากรและออกมาเป็นรูปธรรม การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมกว่า 18 กิจกรรม ล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผ่อนคลายจากภาระงาน อันถือเป็นการวางแผนระบบสวัสดิการที่ดีสังเกตเห็นไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเต็มตามศักยภาพ มีส่วนร่วม ความเสมอภาค ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดีและสามารถทำงานในหน่วยงานได้เป็นปกติสุข

อย่างไรก็ตาม หากจะให้กรมชลประทานซึ่งเป็นกรมขนาดใหญ่ และมีศูนย์ปฏิบัติงานกระจายทั่วภูมิภาคประสบความสำเร็จด้านการจัด

สวัสดิการแก่บุคลากรเพิ่มขึ้นกว่าเดิม สิ่งที่ต้องต่อยอดในอนาคตคือ เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเป็นกลไกในการเชื่อมระบบสวัสดิการ กับบุคลากรในหน่วยงานเข้าด้วยกัน การเพิ่มความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภายในหน่วยงานให้เป็นที่รับรู้มากยิ่งขึ้น ก็จะทำให้การวางระบบสวัสดิการที่วางไว้อย่างดีแล้ว ปรากฏเป็นรูปธรรมขึ้นมาโดยที่บุคลากรและครอบครัวสามารถได้รับ ประโยชน์ทั่วถึงอย่างแท้จริง

บันทึก





16 คุณค่าจากองค์กรต้นแบบ



จากการได้สัมผัสกับองค์กรอันเป็นแบบอย่างที่ดีได้ในการดำเนินการเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภาครัฐ พบว่าสิ่งที่นำไปสู่การดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 16 ประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่องค์กรได้มุ่งกระทำแล้วตอบสนองความต้องการที่บุคลากรคาดหวังจากการทำงาน รวมไปถึงการหาความหมายอันเป็นคุณค่าสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตจาก “งาน” ประเด็นเหล่านี้ คือ

1. มีอิสระที่จะตัดสินใจและเป็นตัวของตัวเอง (AUTONOMY)

การมีอิสระในการตัดสินใจและเป็นตัวของตัวเองเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก เป็นภาวะซึ่งสามารถกำหนดตนเองได้ สามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเอง โดยในการทำงานบุคลากรมีอิสระในการคิด สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาและกำหนดการทำงานได้ด้วยตัวเอง เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีการกำหนดแผนงานประจำปีไว้ในโครงสร้างการทำงานเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานโดยภาพรวมขององค์กรและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละแผนก โดยแต่ละปีมีแผนงานที่มอบหมายให้บุคลากรต้องทำให้เสร็จและสามารถวางแผนผลิตงานได้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากรที่ทำให้สามารถวางแผนการ

ทำงานของตัวเองได้อย่างอิสระตัดสินใจได้ว่าจะได้ผลผลิตช่วงใด เท่าไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรประเภทที่ต้องทำงานเชิงวิชาการอย่าง ราชบัณฑิตยสถานที่บุคลากรสามารถทำงานในส่วนของตัวเองให้เสร็จสิ้นกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง สามารถตัดสินใจลำดับการทำงานก่อนหลังได้ นอกจากนี้ความชัดเจนและทิศทางในการทำงาน ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่และรู้ว่าจะสามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้อย่างไร รวมทั้งภายใต้กรอบการทำงานที่มีการกำหนดของเวลาอย่างชัดเจน ทำให้เกิดความยืดหยุ่น ความมีอิสระในการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีความสบายใจ และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตัวเองที่มีอำนาจในการดำเนินการด้วยตัวเอง ผลงานที่ออกมาจึงมีทั้งประสิทธิภาพและลักษณะเด่น ปรากฏในงาน

2. มีความหลากหลาย ไม่จำเจ ซ้ำซาก ของงาน คน และ สถานที่ (VARIETY)

ทั้งในเรื่องของงาน คน และสถานที่ในการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางกายภาพที่ส่งผลให้องค์กรสามารถออกแบบงานใหม่ ด้วยการกำหนดหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีความไม่จำเจ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่าง

ภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน เมื่อเนื้องานมีความหลากหลาย การได้พบปะผู้คน ในสถานที่ต่างๆ หรือการผลัดเปลี่ยนบุคลากรไปประจำการหน่วยงานสาขาอื่นๆ รวมถึงการมีนโยบายหมุนเวียนสายงาน (Job Rotation) เช่น กระทรวงการต่างประเทศที่กำหนดให้บุคคลทำงานอยู่ในงานใดงานหนึ่งไม่เกิน 5 ปี แล้วหมุนเวียนไปทำงานในฝ่ายอื่นขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในส่วนอื่นหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้รู้จักคนมากขึ้น ได้สัมผัสงานใหม่ คนใหม่ รวมถึงยังได้เรียนรู้ที่จะปรับตัวรับกับความเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ตลอดเวลา ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา

3. มีการเรียนรู้ คิด และวิเคราะห์ (LEARN)

การปฏิบัติงานขององค์กรส่วนใหญ่แล้วแต่ต้องใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อการทำความเข้าใจในเนื้องานหรือจัดการกับองค์ความรู้ เพื่อกำหนด หาวิธีการ แยกแยะปรากฏการณ์ เหตุการณ์หรือข้อมูลที่ได้รับแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ แล้วนำมาสู่หลักการในการสรุปผล ทั้งยังนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์เพิ่มมูลค่าให้แก่ผลงานซึ่งการที่บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ และก้าวหน้ากับการทำงานภายในองค์กร

เป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มแรงกระตุ้นและความท้าทายแก่บุคลากร อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้สามารถคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและภายนอก เช่น การจัดศูนย์ความรู้และลานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งระบบการจัดการความรู้ (KM) ของกรมสุขภาพจิตที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้อย่างเข้มข้น “บรรยากาศแห่งการเรียนรู้” เป็นข้อได้เปรียบของหน่วยงาน เพราะแสดงถึงความพร้อม เปิดรับ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้อันเป็นส่วนช่วยพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวไกลไปได้ โดยการผลักดันให้สัญจรไปตามศูนย์ภูมิภาคต่างๆ การจัดการนัดความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์กรสู่รุ่นน้อง การจัดสัมมนาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และวิทยาการใหม่ๆ การประชุมวิชาการระดับนานาชาติ เป็นต้น การที่บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ คิด และวิเคราะห์ในส่วนเนื้องานที่รับผิดชอบเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ รู้จักคิดและเปิดใจยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา เช่น กระทรวงการต่างประเทศที่ได้ปรับเปลี่ยน ดูแล รับผิดชอบงานใหม่ๆ ตลอดเวลา หรือราชบัณฑิตยสถานที่เน้นเรื่องวิชาการเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและแรงบันดาลใจการทำงานและสำคัญอย่างยิ่งคือการได้ค้นหาความหมายของงานอันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตได้อย่างลึกซึ้ง

4. ได้สังคม ได้เพื่อน ได้สัมผัสผู้คน (SOCIAL)

มนุษย์มีพฤติกรรมในการรวมกลุ่มและอยู่ร่วมกันในสังคม โดยมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แบ่งปันและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยถือว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมปกติในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การได้พบปะกับผู้คนและสังคมจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งในการทำงานอย่างมีความสุขส่วนหนึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างราบรื่น เพราะฉะนั้นการทำงานที่ทำให้บุคลากรเกิดมีสังคม มีเพื่อนและได้สัมผัสผู้คนนั้นถือเป็นกำไรแห่งชีวิต ซึ่งอาจเป็นผลโดยตรงของเนื้องานที่บุคลากรรับผิดชอบและเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ภารกิจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายอื่นๆ ซึ่งมักเป็นส่วนบริการประชาชนหรือสังคม ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้สัมผัสบุคคลอื่นๆ อย่างหลากหลายผ่านการติดต่อสื่อสารกัน การได้สัมผัสผู้คนแบบนี้มักเกิดในส่วนงานประสานงานทั้งในองค์กร และนอกองค์กรหรืองานแนวบริการที่ทำให้บุคลากรได้รู้จักกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม เป็นต้น นอกจากนี้การที่องค์กรจัดระบบการสื่อสารภายในองค์กร เช่น ระบบ E-Office ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ข้าราชการทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลอย่างทั่วถึง ยังเป็นช่องทางในการทำธุระ เช่น การลา กิจ หนังสือเวียน การติดตามงานต่างๆ เป็นต้น หรือ ”ห้องนั้นหนาการ” ที่สร้างบรรยากาศให้เกิดการพบปะแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรอย่าง

แท้จริง ทำให้เข้าใจและช่วยเหลือกันได้จะเป็นการสร้างสังคมในที่ทำงาน องค์กรจะมีบรรยากาศแห่งมิตรภาพและความไว้วางใจ ทำให้บุคลากรเกิดสังคมนุ่มนวลมากกว่าการทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็ส่งผลกลับในการทำงานเพราะสามารถมีส่วนร่วมในสังคมการทำงานได้อย่างราบรื่น ความสัมพันธ์ของมนุษย์จึงถือเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งความสัมพันธ์ภายในและความสัมพันธ์ภายนอก

5. มีรายได้เพียงพอ กับสภาพเศรษฐกิจ (ECONOMIC)

การมีสภาพทางเศรษฐกิจที่ดีและรายได้ที่เพียงพอถือเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในชีวิตที่เกิดจากการทำงาน และถือเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งให้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรนั้นๆ องค์กรจึงควรมีระบบที่สนับสนุนระบบผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสม บางองค์กรให้ผลตอบแทนสูงตามความขยันและความสามารถ โดยมีการจ่ายค่าครองชีพและการทำงานล่วงเวลาตามปริมาณงานที่ทำ เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว มีระบบค่าตอบแทนตามจำนวนผู้มารับบริการและค่าล่วงเวลาที่คิดตามปริมาณเนื้องานที่ทำจริงๆ เป็นต้น ระบบเช่นนี้ช่วยดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรและยังเป็นเวทีแสดงศักยภาพที่บุคลากรสามารถได้รับการยอมรับผ่านการให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม ตรงไปตรงมา เมื่อบุคลากรแข่งขันกับตัวเองในการทำงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากจะได้ก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรในการ

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรยังเพิ่มรายได้ในการครองชีพแก่ตนเองด้วย องค์กรยังสามารถสนับสนุนด้านเศรษฐกิจโดยการให้ค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติภารกิจนอกเวลา นอกสถานที่ และรวมถึงงานที่มีความเสี่ยงสูง ความกดดันสูง ความเครียดสูง ไม่สามารถลาหยุดได้ในวันหยุดนักขัตฤกษ์ เพราะต้องปฏิบัติภารกิจ เช่น กรมราชทัณฑ์ มีค่าเบี้ยประชุม ค่าออกทำงานต่างจังหวัด ค่าอยู่เวร ของกรมชลประทาน ค่าเบี้ยเลี้ยงที่อาจจะอยู่ในระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งค่าตอบแทนพิเศษเหล่านี้สามารถสร้างรายได้เป็นจำนวนไม่น้อยให้แก่บุคลากรอันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน บุคลากรจะสามารถทำงานอย่างพึงพอใจ ไม่กังวลกับสภาพความเป็นอยู่ของตัวเองมากจนเกินไป เป็นการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานภายในองค์กรต่อไป หากองค์กรมีระบบสนับสนุนด้านเศรษฐกิจที่เอื้อให้บุคลากรสามารถสร้างฐานะและความมั่นคงให้แก่ชีวิตของบุคลากร โดยการให้ผลตอบแทนเหล่านี้ควรอยู่ภายใต้ระบบคุณธรรม (Merit System) และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. ได้แสดงออกถึงความเชื่อ หรือสิ่งที่ยึดถือ (SPIRITUAL)

จริยธรรม คุณธรรม ศาสนา เป็นหลักการประพฤติปฏิบัติที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดีของมนุษย์ เป็นคุณค่าความดีที่พึงมี โดยการยึดหลักความดี อุดมการณ์ที่ถูกต้อง ส่งผลต่อการสร้างสุขให้เกิดขึ้นในระดับบุคคลและสังคม ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การใช้หลักจริยธรรมและคุณธรรมเข้ามาเป็นส่วนประกอบของการทำงาน การมีจิตสำนึกช่วยให้ทำงานได้อย่างมีความสุข เช่น กรมราชทัณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลาง จึงต้องมีคุณธรรมกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะการมีคุณธรรมและจิตสำนึกต่อตนเอง โดยในเนื้องานที่ต้องแก้ไขปัญหานั้น จะต้องเริ่มต้นจากการแก้ไขที่จิตใจ และใช้หลักธรรมที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจในหน้าที่และมีจิตสำนึกต่องานมากขึ้น ซึ่งมีค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานย่อมถูกปลูกฝังให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมองว่าเป็นการทำงานเพื่อช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายหลัก ทำให้ลักษณะของบุคลากรมีความคำนึงถึงการช่วยเหลือผู้อื่น นอกจากนี้การนำความเชื่อทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมเข้ามาจะช่วยส่งผลให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม และมองเห็นคุณค่าของการทำงาน ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่ได้มุ่งหวังเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการงานหรือความมั่นคง แต่ยัง

ถือเป็นการช่วยเหลือเยียวยา “คนและสังคม” ในทางอ้อม เกิดเป็นมุมความสุขที่สะท้อนกลับมายังผู้ให้ การได้ช่วยเหลือและเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้อื่น เป็นความสุขอย่างหนึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์ สิ่งที่ตามมาจากค่านิยมจิตสาธารณะคือความอุทิศทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นมากที่สุด ซึ่งท้ายที่สุดทำให้เกิดภาพรวมการทำงานของหน่วยงานในการสร้างความเป็นทีม การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงาน และร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นการประสานระหว่างประชาชนกับหน่วยงานซึ่งยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

7. ได้ใช้ความสามารถ สิ่งที่เรียนมา สิ่งที่มี (USING ABILITIES)

การทำงานที่เกิดจากความสามารถและจากสิ่งที่เรียนรู้อุมาโดยตรง เป็นผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์ตรงกับลักษณะของบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ รู้จักพัฒนาตนเองและมีความตื่นตัวต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี การได้ใช้ความรู้ ความสามารถในสิ่งที่เรียนมาเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในผลงานที่ได้ทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีคุณค่าและเกิดความภาคภูมิใจซึ่งมีผลมาจากแรงจูงใจภายในของบุคคลที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีความสุข โดยเฉพาะงานที่เป็นสายวิชาชีพเฉพาะ เช่น กรมชลประทาน กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

แห่งชาติ หรือที่มีภารกิจทางด้านวิชาการ เช่น ราชบัณฑิตยสถาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เนื่องจากงานทางด้านนี้มีลักษณะเฉพาะ การทำงานของบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถและการศึกษาที่ได้ฝึกฝนมา ซึ่งได้ทุ่มเทกับงานด้วยความรู้ความสามารถที่นับเป็นต้นทุนหลักขององค์กรประการหนึ่ง เมื่อบุคลากรได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ประกอบกับองค์ความรู้จากสิ่งที่เรียนจะส่งผลให้เกิดการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพ และต่อยอดองค์ความรู้ เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ลักษณะงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัดของบุคลากร ทำให้บุคลากรจดจ่ออยู่กับงานได้โดยตรง ทั้งยังมีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงานและสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การสร้างสรรค์ผลงานด้วยความรู้ความสามารถที่รู้จักจริงในสายงานนั้นๆ จะยังมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการได้รับการสนับสนุนและการเปิดโอกาสจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจและสามารถสร้างสุขในชีวิตให้เกิดขึ้นไปพร้อมกันได้

8.1 ได้เป็นส่วนสำคัญ มีส่วนร่วม (PARTICIPATION)

การได้มีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญ และได้เป็นส่วนสำคัญขององค์กร คือ การที่บุคลากรเห็นเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายเดียวกัน ด้วยฐานะของการเป็นสมาชิกขององค์กร การทำงานร่วมกันในองค์กรด้วยการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และการได้เป็นส่วนสำคัญขององค์กรจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน องค์กรที่มีความสามัคคีจะสามารถขับเคลื่อนให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะด้วยความเชื่อที่ว่าบุคลากรทุกคนเป็นกลไกสำคัญของการทำงาน บุคลากรจะมีความรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองและงาน ทำให้เกิดความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และด้วยบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวเกิดเป็นความผูกพันในลักษณะของความสัมพันธ์แบบพี่น้อง มีความเป็นกันเอง เข้าใจคนอื่น ๆ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงาน นับเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรผ่านกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น กิจกรรม Organization Development (OD) ของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกิจกรรมสานสัมพันธ์กัน ได้คุยกัน ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น พอค่อยกัน การประสานงานในเรื่องต่างๆ ก็ง่ายขึ้น หรือการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้องของกรมชลประทาน ที่เป็นมิตร เป็นเพื่อน พี่ น้อง ไม่แข่งขันจนเกินไป หรือราชบัณฑิตยสถานที่บุคลากรมีความเป็นกันเองสนิทสนม

แบบพี่น้องโดยที่ยังคงแบบแผนภายใต้การเคารพตามอาวุโส เหล่านี้เป็น การช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตสำนึกองค์กรให้เกิดขึ้น เมื่อบุคลากรมีความกลมเกลียวและสามัคคี ก็จะทำให้เกิดการทำงานที่มุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายเดียวกันโดยการให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

9. ได้ทำสิ่งที่มีความท้าทาย เกิดแรงกระตุ้น ตื่นเต้น (EXCITEMENT)

ลักษณะภารกิจงานที่มีความท้าทาย มีลักษณะเฉพาะและโดดเด่น งานที่อยู่ในความสนใจ งานที่ต้องใช้สมองคิด ไม่ยากเกินไปและไม่ง่ายเกินไป เป็นงานที่สามารถแสดงความสามารถให้ผู้อื่นเห็น และเมื่อทำสำเร็จแล้วจะรู้สึกภูมิใจในคุณค่าของงานที่ตนเองทำ ได้ส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้น ความตื่นตัวของบุคลากร ทำให้มีแรงจูงใจกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้นเพราะบุคลากรสามารถสนุก เรียนรู้ และสามารถพัฒนาตัวเองได้จากเนื้องานที่มีความท้าทายตื่นเต้นที่จะทำงาน อีกทั้งทำให้บุคลากรตระหนักถึง “คุณค่าจากงาน” ที่ต้องรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี บุคลากรจะเกิดความสุขในการทำงานและภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง เช่น ภารกิจการประสานงานต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศที่ต้องพบเจอกับเหตุการณ์ใหม่ๆ ตลอดเวลา การแก้ไข

ปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องมีปฏิภาณไหวพริบ การพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของคนแต่ละชาติ ต่างพื้นที่ ต่างองค์กร เป็นต้น ภารกิจหน้าที่เหล่านี้ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้บุคลากรมีลักษณะปรับตัวเก่ง อุทิศทุ่มเท สนใจใคร่รู้ในประเด็นต่างๆ เปิดรับความรู้ความคิดอย่างทันสมัย มีการติดต่อสื่อสารอย่างเท่าทันสถานการณ์และรักความก้าวหน้าพัฒนาตนเอง งานทำหายจึงไม่ใช่แค่ส่งผลดีต่อตัวบุคคลแต่ยังส่งผลดีต่อองค์กรในการมุ่งสู่ทิศทางที่ต้องการได้โดยมีเนื้องานเป็นตัวนำ

10. มีอำนาจควบคุม และอิทธิพลต่อผู้อื่น (AUTHORITY)

ความมีประสิทธิผลของการทำงานสามารถเพิ่มขึ้นได้เมื่อผู้รับผิดชอบในงานมีทั้งความสามารถและอำนาจ การมีอำนาจควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่บุคคลต้องการในการทำงาน เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นความสามารถในกลุ่ม เพื่อสามารถดำเนินงาน นำพาตนเองและองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ เมื่อบุคลากรมีความรับผิดชอบพอที่จะส่งผลทั้งทางบวกและทางลบโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมายก็จะทำให้บุคคลนั้นได้รับการนับถือและเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงาน บุคลากรในทุกระดับสามารถสร้างภาวะผู้นำในตัวเองได้โดยการมีอำนาจในการควบคุมบังคับ และมีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่บุคลากรจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เที่ยงตรงและเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตาม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือกรมราชทัณฑ์ที่ต้องใช้อำนาจควบคุมและอาศัยความรับผิดชอบสูงต่อกลุ่มคนที่ไม่เป็นที่ต้องการของสังคม ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความรับผิดชอบในระดับบุคคลและต่อสังคมส่วนรวม

11. มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (ADVANCEMENT)

ความก้าวหน้าในอาชีพการงานเป็นส่วนสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีการขององค์กรในการแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (CAREER PATH) หรือแผนสืบทอดตำแหน่งในหน่วยงานขึ้นมาอย่างเป็นระบบของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หรือ กรมสุขภาพจิต โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมกันทำขึ้นมา มีการให้ทุกคนรับรู้และแสดงความเห็นร่วมกัน คณะทำงานมีตัวแทนของทุกหน่วยงานในสายงานอยู่ด้วย มีการทำงานโดยนำข้อมูลเก่ามาอ้างอิง โดยทางหน่วยงานมีการทดสอบความรู้ความสามารถ หากผู้ใดสอบผ่านก็จะมี การคัดกรองและจัดสรรไว้ในรายชื่อเพื่อรอตำแหน่งว่าง เป็นต้น ซึ่งการมีแผนระบบรองรับชัดเจนว่าจะเลื่อนตำแหน่งไปอย่างไรนั้น ทำให้

บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน สามารถวางแผนชีวิตการทำงานของตัวเองได้และรู้ทิศทางชีวิตการทำงานของตัวเอง ยิ่งกว่านั้นในบางองค์กรมีระบบสนับสนุนที่คล่องตัวทำให้เอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้วที่เป็นองค์กรมหาชนมีการประเมินที่ชัดเจนและสามารถเติบโตทางสายงานได้ตามความสามารถโดยไม่ต้องรอรุ่นอาวุโส ความคล่องตัวของระบบทำให้บุคลากรมีอิสระในการสามารถตั้งตัวชีวิตในแต่ละแผนกได้อย่างอิสระ อันเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อพัฒนาส่วนงานของตนให้ดีขึ้น อีกทั้งทางองค์กรมีการประเมินวัดผล ปรับเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งระดับบุคคลอย่างชัดเจนโปร่งใสโดยคำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก หรือกรรมอนามัย ที่สามารถเปลี่ยนตำแหน่งภายในหน่วยงานจากนักวิชาการ สาธารณสุขเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เพราะเนื้องานและโอกาสในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร ด้วยเหตุนี้ความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรจึงสะท้อนถึงระบบงานขององค์กร หากมีระบบเอื้อและมีความคล่องตัว ย่อมทำให้บุคลากรมีความสุขและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแสดงถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในการทำงานในองค์กร

12. ได้ช่วยเหลือ เพื่อแผ้ว ห่วงใยคนอื่น (ALTRUISM)

การช่วยเหลือเพื่อแผ้ว ห่วงใยคนอื่น เป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ และรวมถึงการตระหนัก ลงมือ ดูแล รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเอง การที่ภารกิจหลักขององค์กรเกี่ยวข้องกับการได้ช่วยเหลือเพื่อแผ้ว ห่วงใยผู้อื่น นับเป็นข้อได้เปรียบประการหนึ่ง เพราะเท่ากับองค์กรมีต้นทุนที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีคุณค่าจากงานที่ตนเองทำ ในฐานะของการเป็นข้าราชการ การได้ช่วยเหลือเพื่อแผ้วและห่วงใยคนอื่น ๆ สำหรับผู้บังคับบัญชาคือการดูแลทุกข์สุขอย่างทั่วถึง สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาคือการเชื่อฟังบนหลักเหตุผลและทำงานในขอบเขตของตนอย่างดีที่สุด สำหรับเพื่อนร่วมงานคือมิตร และทำงานด้วยความรักและเอื้ออาทร จะส่งผลให้การทำงานไม่เหน็ดเหนื่อยและหนักจนเกินไป มีหลายองค์กรได้เข้ามาดูแลเรื่องเหล่านี้ โดยใช้ทุนที่มีอยู่แล้วในองค์กร ซึ่งเป็นภารกิจหลัก มีลักษณะของงานที่สัมผัสและเกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” โดยเฉพาะในด้านการดูแล พัฒนา และควบคุม เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ลักษณะของเนื้องานมักเป็นงานที่หนักและเครียด การทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการดำเนินงานด้วย ความช่วยเหลือกัน บริการคนภายในองค์กรบนพื้นฐานการทำงานเหมือนภารกิจหลักที่ต้องบริการประชาชน

เรียกได้ว่าต้นทุนจากภารกิจหลักทำให้เกิดค่านิยมในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีลักษณะเฉพาะในการคำนึงถึงและช่วยเหลือผู้อื่นในองค์กร เช่นเดียวกับความรับผิดชอบในงาน เกิดมิติด้านสังคม ทำให้งานลุล่วง พร้อมทั้งบุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่าในตัวเอง เช่น การที่ค่านิยมองค์กรเน้นเรื่องจิตสาธารณะของกระทรวงการต่างประเทศ หรือการมีจิตบริการอันเนื่องมาจากภารกิจหลักขององค์กร ที่ต้องดูแลและให้บริการประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น กรมอนามัย กรมสุขภาพจิต กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หรือ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการช่วยเหลือและสร้างความสุขให้แก่ผู้อื่นในองค์กร อีกทั้งผู้นำองค์กรที่ปลูกฝังความคิดเชิงบวกในการเป็นองค์กรแห่งบุญกุศล เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว หรือกรมราชทัณฑ์ เป็นต้น

13. ได้ทำงานในสถานที่ที่ไปมาสะดวก สภาพแวดล้อมดี (COMFORT)

สถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญขั้นพื้นฐานที่ควรมีการจัดเพื่อเอื้อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีของบุคลากร เช่น สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในทำเลที่ดี สะอาด ปลอดภัยโปร่ง ทำให้บุคลากรผ่อนคลายจิตใจ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้หากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากรในการทำงาน เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กระทรวงการต่างประเทศ กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ที่มีสถานที่ทำงานไม่แออัดยัดเยียดและมีการสร้างภูมิทัศน์ การปรับปรุงอาคารใหม่ มีที่จอดรถสะดวกสบาย และการมีบริการรถรับส่งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เป็นต้น การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดี อาจรวมถึงการปรับปรุงอุปกรณ์สำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร โดยการจัดพื้นที่อเนกประสงค์เป็นห้องนั่งนอนทานการที่ออกแบบเป็นห้องนั่งเล่นเพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามาพูดคุย แลกเปลี่ยน ทำกิจกรรมร่วมกันได้ ไม่ว่าจะเป็น การรับประทานอาหารร่วมกัน จิบกาแฟพักผ่อนพูดคุยปรึกษา เช่น กระทรวงต่างประเทศ โดยพื้นที่ดังกล่าวไม่ได้เป็นแค่สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการผ่อนคลายจากการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในองค์กร ซึ่งการให้ความสำคัญแก่คุณภาพชีวิตของบุคลากรด้านมิติส่วนตัวในการดูแลสุขภาพทั้งกายและใจเป็นการดูแลสุขภาพบุคลากรได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้บุคลากรมีความสุขเพราะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานร่วมกันและให้ประโยชน์เรื่องการเดินทางไปกลับสะดวก

14. ได้เป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ (CREATIVITY)

ความคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์มาแก้ปัญหาในองค์กร และต่อยอดสู่การคิดค้นนวัตกรรมการทำงาน การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีประสิทธิภาพที่ดี การสร้างสรรค์พัฒนางานใหม่ๆ เกิดขึ้นได้จากการบริหารงานและระบบงานขององค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ เช่น กรมอนามัยที่มี “การส่งเสริมบุคลากรให้เป็นต้นแบบสุขภาพด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน” เช่น โครงการเมนูสุขภาพสู่อาหารไทยไร้พุง มีโรงพยาบาลที่ติดป้ายแสดงปริมาณแคลอรีของแต่ละรายการอาหาร ทำให้คนในองค์กรรวมถึงบุคคลภายนอกที่มาใช้บริการใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น หรือโรงพยาบาลบ้านแพ้วมีการบรรจุเรื่องสร้างสรรค์นวัตกรรมของแต่ละแผนกไว้ในแผนการทำงาน มีการให้โล่รางวัลประกาศเกียรติยศ “นวัตกรรมการทำงาน” “เน้นการแข่งขันที่ไม่ทอดทิ้งความเป็นทีม” โดยสนับสนุนให้แต่ละแผนกผลิตนวัตกรรมการทำงาน เน้นให้ทีมร่วมกันคิดและสร้างนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง สามารถอำนวยความสะดวกการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดเวลา

พลังงาน งบประมาณ งานเสร็จเร็วขึ้น ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม
เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กร กล่าวคือ การสร้างสรรค์เอื้อให้
บุคลากรได้แสดงความสามารถ ในการคิดและแก้ปัญหา ทั้งระดับบุคคล
ทีม และองค์กร สามารถสะท้อนถึงแนวคิดในการทำงานร่วมกันใน
หน่วยงาน สามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานได้โดยต่อ
เนื่องมาจากภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ อาจเน้นการทำงานในส่วนที่
รับผิดชอบให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการ
ทำงานของบุคลากรในองค์กรเช่น กิจกรรมหลายมิติวิทยา กิจกรรม
ออฟฟิศซินโดรม กิจกรรมพัฒนาการกินและดูแลสุขภาพ การคิด
สัญลักษณ์(logo) การมีกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อคุณภาพชีวิตของ
กระทรวงการต่างประเทศ หรือ กรมสุขภาพจิต ที่ปรับเวลาเข้าออกงาน
ให้ยืดหยุ่น และมีการทำงานวิจัย ซึ่งนอกเหนือไปจากภาระงานหลัก
เป็นต้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระทางความคิด มี
ความสุขและสนุกที่ได้สร้างสรรค์หรือออกแบบการดำเนินงาน เพื่อ
สามารถพัฒนางานได้อย่างไม่ติดอยู่ในกรอบจนเกินไป

15. มีกิจกรรมเคลื่อนไหวร่างกาย ได้ทำโน้นทำนี่บ้าง (PHYSICAL)

ในทุกๆ องค์กรต่างมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เพราะการที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่การเจริญเติบโตได้ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคลากรได้ทำอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานหรือนอกเหนือจากงาน ที่ทำเป็นประจำเพื่อให้ได้ขยับร่างกายขยายความคิด จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่บุคลากรที่องค์กรสามารถใช้ในการมัดใจพนักงานให้รักองค์กร และมีแรงกายแรงใจพร้อมในการมุ่งมั่นทำงานให้แก่องค์กร กิจกรรมที่เสริมขึ้นมานอกจากภารกิจหลัก นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ถูกจัดขึ้นจะทำให้บุคลากรผู้เข้าร่วมรู้สึกผ่อนคลาย สามารถเสริมสร้างรอยยิ้ม และความสุขเพิ่มเติมจากภารกิจงานหลักและยังอาจนับว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งได้ ซึ่งกิจกรรมที่เสริมขึ้นนั้นหากจัดกิจกรรมที่น่าสนใจทำให้บุคลากรไม่หมกมุ่นกับงานเพียงอย่างเดียว โดยกิจกรรมจะมีทั้งด้านร่างกายที่เป็นเรื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน อาจจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและวิถีชีวิต ตั้งแต่เรื่องโภชนาการจนไปถึงการดูแลสุขภาพ เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้วจัด Walk Rally และกีฬาประจำปี หรือกรมสุขภาพจิตที่มี “พุทธรักษา” “กิจกรรมสัมพันธ์” หรือกรมอนามัยที่มีสนามกีฬา ห้องฟิตเนส มีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาให้

คำแนะนำ และห้องสำหรับการออกกำลังกายหมุนเวียนกิจกรรมทั้ง ลีลาศ แอโรบิก อุปกรณ์ออกกำลังกาย สนามเด็กเล่น สวนสุขภาพของ ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ และด้านจิตใจที่จะเน้นการฝึกอบรมธรรมชาติ ซึ่ง กิจกรรมสร้างสรรค์ดังกล่าวเป็นเรื่องใกล้ตัวที่บุคลากรสามารถนำมา ปฏิบัติ หรือประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตการทำงาน นับว่าการจัดกิจกรรม สร้างสรรค์ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถช่วยเสริมความสุขให้มีเพิ่ม มากขึ้นได้ในการทำงานขององค์กรนั้นๆ

16. ได้ขายความคิดนอกกรอบ (COMMERCIAL)

การขายความคิดนอกกรอบ เป็นกระบวนการทางความคิดในการหาวิธีใหม่ๆ ที่สามารถสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นพร้อมกับที่องค์กรมี ประสิทธิภาพขึ้น โดยการตีโจทย์เป้าหมายภายในหน่วยงานให้แตกและ สร้างความคิดนอกกรอบให้เกิดขึ้นให้ได้ พร้อมกระตุ้นแรงจูงใจในการ สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรเป็น อีกส่วนหนึ่ง ที่ทำให้คนทำงานได้ก้าวไปสู่วิถีคิดการทำงานในอีกรูปแบบ โดยเฉพาะในระบบราชการ เช่น กรมราชทัณฑ์ จัดงานนิทรรศการ ผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ เป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่บุคลากรและองค์กรของ กรมราชทัณฑ์ โดยนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากฝีมือของผู้ต้องขังของเรือนจำ และทัณฑสถานต่างๆ ออกแสดงและจำหน่ายโดยผู้ต้องขังเอง เพื่อนำ รายได้เข้าหน่วยงาน เป็นการขยายกรอบแนวคิดจากการควบคุม เป็น

การอยู่ร่วมกันและมองเป้าหมายของงานในเชิงสังคมหลังผลผลิต (Output) ของการทำงานหลัก เพื่อพัฒนาฝีมือผู้ต้องขังให้ได้มาตรฐาน และสามารถนำไปประกอบอาชีพเลี้ยงครอบครัวได้หลังพ้นโทษ โดยมีการจัดแสดงและจำหน่ายสินค้าทั้งในงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นงานนิทรรศการผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ งานกาชาด งานประจำปี และงานเทศกาลต่างๆ ที่ภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากองค์กรจะได้ประโยชน์จากการนำรายได้เข้าหน่วยงานแล้ว ยังสร้างชื่อเสียงและความภาคภูมิใจให้ทั้งบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย และองค์กร ซึ่งถือเป็นการนำแนวคิดการพัฒนากลุ่มเป้าหมายมาต่อยอดสู่การยกระดับในเชิงเศรษฐกิจได้อย่างประสบผลสำเร็จ สำหรับในองค์กรอื่นๆก็สามารถยกระดับในเชิงเศรษฐกิจโดยการต่อยอดจากภารกิจขององค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการขายผลิตภัณฑ์สุขภาพและเสริมความงามของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว นอกเหนือไปจากการให้การรักษาพยาบาล การนำหนังสือพจนานุกรมที่จัดทำขึ้นมาจำหน่ายของราชบัณฑิตยสถาน และการจัดทำหนังสือกฎหมายจำหน่ายของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อนำรายได้เข้าสู่องค์กรหรือกองทุนสวัสดิการของราชบัณฑิตและกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งนอกจากทำให้บุคลากรได้ประโยชน์จากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยการเพิ่มรายได้ด้านเศรษฐกิจแล้ว ยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความมีชื่อเสียงขององค์กรให้ปรากฏสู่สังคมด้วย





ความคิดส่งท้าย

ในปัจจุบันได้เกิดมีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและการส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร มีการรณรงค์ชักชวนให้มีการส่งเสริมด้วยกรอบและเกณฑ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากส่วนกลาง รวมถึงบางหน่วยงานได้จัดงบประมาณบางส่วนสำหรับการดำเนินงานด้านนี้ จึงอาจมองได้ว่าการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานได้ถูกนำมาเป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตที่เริ่มมีการตระหนักถึง การพัฒนาคุณภาพชีวิตถือเป็นเครื่องมือที่จะมีผลทางด้านบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของคนทำงาน ประกอบกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน ก็จะเป็นปัจจัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและสังคมในอนาคต

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานอันมุ่งหวังให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการมีสุขภาวะก็มีความหลากหลายขึ้น ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานไม่ใช่เรื่องของ บัณฑิต หน่วยงาน หรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่การสร้างความตระหนักเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเรื่องของสังคม ดังนั้นข้อมูลหรือชุดความรู้ที่ต้องการเสริมความสามารถในการดูแลตนเองและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อการตัดสินใจและเปิดทางเลือกในการดำเนินการดูแลตนเองของผู้คนในองค์กร จึงเป็นทิศทางที่ต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานการมีความเข้าใจร่วมกันในทุกๆ ระดับ

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ไม่อาจหาตัวแบบที่เป็นสูตรสำเร็จได้ เนื่องจากความซับซ้อนในเรื่องนี้ หรืออีกนัยหนึ่งการที่ “ความสุข” ไม่ใช่เป็นแค่เพียงระดับผลผลิต (output) แต่น่าจะเป็นระดับผลลัพธ์ (Outcome) หรือ ระดับผลกระทบ (Impact) เสียด้วยซ้ำ หากมองในมุมมองของนักปฏิบัติ (Practitioners) แต่การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีนั้น ก็พบว่ามิผลในทางบวกกับทั้งคนและองค์กร¹³ และสามารถทำได้โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งองค์กร บุคคล และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร บุคคล และสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น

ที่จริงการทำงานเพื่อให้เกิดสุขภาวะขององค์กรในปัจจุบันพบว่ามีการทำงานที่อาจแบ่งออกได้เป็นสองกระแสแห่งแนวคิด คือการมองที่คุณภาพชีวิต (Quality of Life) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ซึ่งทั้งสองเป็นแนวความคิดที่ต่างก็พิจารณาถึงเรื่องเป้าหมายในเรื่องสุขภาวะของ “คน” เป็นสำคัญ แต่ทั้งสองแนวคิดอยู่บนฐานคติที่ต่างกัน ถึงแม้จะมีหน่วยวิเคราะห์อันเดียวกัน โดยฝ่ายแรกอยู่กับความเป็นปัจเจกและชีวิตส่วนบุคคลที่เชื่อมกับสภาวะแวดล้อมระดับสังคม แล้วเมื่อต้องการเห็นคนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็นำแนวคิดเรื่องความสุขนี้มาใช้สร้างความเข้าใจและวางแผนการทำงาน

¹³ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความสุข. “โครงการสำรวจคุณภาพชีวิตข้าราชการสามัญพลเรือน”. 2553. สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

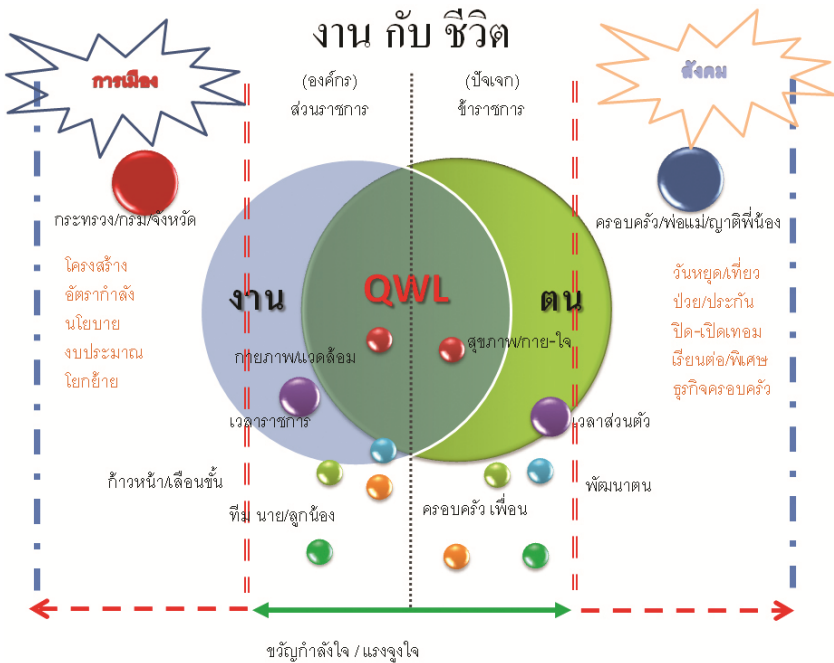
เพื่อให้เกิดผลบนบริบทขององค์กร (Organizational Setting) เลยกั้นที่ ทำให้อาจตกหล่นเรื่องโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคนในสภาวะการทำงาน อันเป็นสาระสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอย่างมาก เพราะชีวิตในองค์กรดูเหมือนจะมีเงื่อนไขอันเกิดจากงาน (Work Conditions) ที่แตกต่างจากชีวิตจริงในสังคมที่ไม่ได้มีเรื่องต่างตอบแทนชัดเจนตายตัวเหมือนชีวิตในองค์กร ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งอยู่กับฝ่ายองค์กรและเน้นที่ผลผลิต ทั้งของฝ่ายองค์กรและคนที่มาร่วมกันทำงานตามเป้าหมายและมีการต่างตอบแทน (Reciprocity) เป็นที่ตั้ง โดยใช้เรื่องการสร้างแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในผลของงานได้ค้นหาความหมายในชีวิตจากงานและเกิดมีความสุขในที่สุด

จากการวิเคราะห์สถานการณ์เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมพบว่า ปัจจัยเสี่ยงเรื่องสภาวะองค์กรที่ทำให้ชีวิตของบุคลากรภาครัฐเกิดความไม่สมดุล เป็นเรื่องที่ดำรงอยู่ในองค์กรภาครัฐไทยอย่างมีความสลับซับซ้อนสูง มีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก (ดังแสดงในแผนภูมิด้านล่าง)

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอันส่งผลต่อพฤติกรรม ทั้งเชิงโครงสร้างและระดับปัจเจก ที่สำคัญคือหากต้องการแก้ปัญหา ไม่สามารถทำเพียงมิติเดียวแล้วนำไปสู่พฤติกรรมสภาวะองค์กรที่ดีได้ จึงเห็นว่ามีคามจำเป็นต้องเร่งหามาตรการที่ไปสู่การตอบปัญหารอบด้าน ครอบคลุมทุกมิติ และไม่มุ่งแต่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมระดับปัจเจก แต่ต้องสร้างฐานคติให้เกิดเป็นวัฒนธรรม

องค์กร (Organizational Culture) ให้เป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลให้ได้ แล้วสะท้อนกลับไปสู่การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างในที่สุด โดยผู้นำองค์กรในทุกระดับต้องเข้าใจจริงใจ เพื่อหาหนทางแก้ปัญหาเรื่องความไม่สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน และต้องดำเนินการทุกมิติที่ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลไปพร้อมกันด้วย

บริบทปัญหาที่ซับซ้อน (Complexity)



ดังนั้น การขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดสุขภาวะในองค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินงานหลายระดับมาประกอบเข้าด้วยกัน นับตั้งแต่ระดับตัวบุคคล ผู้คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ และการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กร นโยบายเชิงโครงสร้าง และความเข้าใจในชีวิตของความเป็น “คน” ว่ามีทั้งความจำเป็นพื้นฐาน ความต้องการมี และความอยากได้

จุดคานงัดของการเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาทั้งหมดจะอยู่ที่ฐานวิธีคิดของปัจเจกและบรรทัดฐานขององค์กรที่มีต่อเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเชื่อว่าการวางแผนทางการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรตามกรอบการวิเคราะห์นี้จะลดภาวะเปราะบาง (Vulnerability) ที่นำไปสู่ “สุขภาวะองค์กรที่ขาดสมดุล” และยังช่วยสร้างปัจจัยเชิงบวกเพื่อนำองค์กรกลับสู่สถานะที่ดี ซึ่งในท้ายที่สุดจะสามารถลดปัญหาและเกิดวิธีป้องกันเชิงรุกต่อภาวะไร้คุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนผลกระทบอื่นที่เกิดจาก “สุขภาวะองค์กรที่ขาดสมดุล” ไปพร้อมกันด้วย

การส่งเสริมสุขภาวะของ “คน” ที่มองแนวคิดของ “ความสุข” จึงเป็นการกล่าวถึงในเชิงลึกด้านจิตวิญญาณของปัจเจก แต่ในขณะที่การส่งเสริมสุขภาวะองค์กรในหลายองค์กรโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐนั้นกลับให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไปอย่างชัดเจนในหลายแง่มุม เช่น เรื่องของการสร้างเสริมอำนาจให้กับองค์กรและกลุ่มผู้บริหาร โดย

เห็นความสำคัญของสุขภาวะขึ้นอยู่กับภาวะการปฏิบัติราชการแบบดั้งเดิม (Bureaucratic) หรือทางการเมือง (Organizational Politic)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าแนวคิดคุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานของ “คน” ได้สร้างภาพความคิดที่มีความแตกต่าง มีคำกล่าวตามมาที่ว่า “ชีวิตที่ดีเป็นอย่างไร?” ใครเป็นคนกำหนด? คนทำงานมีภาระส่วนตัว ไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือ? การเริ่มปฏิบัติด้านคุณภาพชีวิตการทำงานควรเริ่มที่ปัจเจกบุคคลหรือองค์กร ใครให้ ใครรับ? การที่คนทำงานกลุ่มต่างๆ จะนิยามคุณภาพชีวิตหรือคุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึงว่า “ระดับความพึงพอใจของแต่ละคนซึ่งมีความสำคัญในชีวิตของปัจเจกบุคคล หรือชีวิตงาน” ดูจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายเท่าไร

ท่ามกลางการรณรงค์เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่มุ่งเข้าไปที่การปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร ดูยังเป็นข้อกังขาและสับสนในเชิงความคิด และการสร้างเสริมความสุขในการทำงานที่เน้นวิธีปฏิบัติที่จะพาไปสู่การตอบสนองแห่งความต้องการที่แท้จริงของคนทำงาน ก็ดูยังห่างไกลกับการเปิดพื้นที่ใหม่เรื่องสุขภาวะองค์กรอยู่เช่นกัน หากไม่มีการเร่งดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เริ่มจากการให้ได้ว่า ได้คิด ได้ตระหนักถึง แล้วไปปรับพฤติกรรม แต่ทั้งหมดนี้ก็ยังจะต้องสร้างองค์ความรู้ทั้งเชิงศึกษาศถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันแล้วนำไปสู่การมีเครื่องมือที่เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติและมีเกณฑ์ในการวัดและประเมิน “ความสุข” ที่จะช่วยให้แต่ละองค์กรไปปรับใช้ตามวัฒนธรรมองค์กร

เพราะมองว่า “ความสุข” คงแตกต่างกันไปในแต่ละคนและถึงแม้เป็นคนๆ เดียวกัน ก็ยังแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงชีวิต และ “ความสุขที่ยั่งยืน” คงอาจเกิดขึ้นยาก แต่เมื่อเกิดมีความสุขขึ้นแล้ว ทั้งปัจเจกและองค์กรจะมีกระบวนการรักษา “สุขภาวะ” นี้ไว้ให้นานที่สุดได้อย่างไร ก็คงต้องมีการเร่งสร้างพื้นที่ที่สามารถดึงทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมกันตอบโจทย์ได้เมื่อถูกถามหา



