

# ความสุขที่หลากหลายมุมมอง

ด้วย



พศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร  
รศ.ดร.วิชัย อุตสาหกิจ  
พศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี



ความสุขหลากหลายมุมมอง  
ด้วย



พศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร  
รศ.ดร.วิชัย อุตสาหกิจ  
พศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวสี

# ความสุขที่ลากมูมมอง

ISBN	978-616-235-015-3
ผู้เขียน	ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
บรรณาธิการบริหารร่วม	นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์
บรรณาธิการบทความ	โครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย
ประสานงาน	กรพินธุ์ คุชรรัตน์
ออกแบบปกและรูปเล่ม	รัตติพล บุญทับ
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1 / มกราคม 2554 / จำนวน 2,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) 979 ชั้น 23 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์ ถ.พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2298-0673 โทรสาร 0-2298-0670 <a href="http://www.happy8workplace.com">www.happy8workplace.com</a>
โรงพิมพ์	บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด 59/33 หมู่ 3 ม.เปี้ยมสุขรัตนวิเบศร์ ถ.รัตนวิเบศร์ ต.บางกระสอบ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11110 โทรศัพท์ : 0 2925 6699 โทรสาร : 0 2925 6706



เรามักจะคุ้นเคยกับแนวคิดเรื่องความสุขในบริบทของบุคคล โดยเฉพาะบันได 5 ขั้น ของ Maslow ที่เริ่มจาก ชีวิตความเป็นอยู่ ความปลอดภัย มีศักดิ์ศรี ไปจนถึงขั้นเข้าใจและพัฒนาตนเอง ซึ่งความสุขเหล่านี้มักจะผูกพันกับครอบครัวและชุมชน อย่างไรก็ตาม สังคมโลกก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาเป็นสังคมเมืองมากขึ้นทุกขณะ แม้ในประเทศไทยเองตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา ประชากรกว่าครึ่ง ใช้ชีวิตอยู่ในเมืองนั้นก็หมายความว่า สัดส่วนคนที่อยู่ในสถานประกอบการจะเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ความสุขของบุคคลและครอบครัว จึงผูกพันโดยตรงกับความสุขในที่ทำงาน

องค์กรที่มีวิสัยทัศน์จึงพยายามสร้างองค์กรที่มีได้มุ่งแต่ ผลกำไรหรือความเติบโตทางธุรกิจ แม้กระทั่งคุณภาพหรือความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังคงมองไปถึงความสุขของพนักงาน ครอบครัว และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กร

เหล่านี้จึงเป็นนิมิตหมายใหม่ของสังคมไทยที่จะมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

โครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย เป็นความพยายามที่จะค้นหาความสุขในนิมิตหมายใหม่เหล่านี้ เพื่อที่จะเป็นการเรียนรู้และแรงบันดาลใจซึ่งกันและกัน เห็นสิ่งอื่นใดคือเพื่อให้องค์กรอื่น ๆ รวมทั้งสมาคมขององค์กร และรัฐบาลเองที่จะสนับสนุนนโยบาย และนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สุขแก่คนไทย และสังคมไทยสืบไป

**นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์**

ประธานอนุกรรมการแผนสุขภาพในองค์กร, สสส.



โครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย เป็นโครงการวิจัย ที่ได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง เสริมสุขภาพ (สสส.) ภายใต้แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน โดยทำการถอดบทเรียน และสร้างคลังความรู้ของ 100 องค์กรเปี่ยมสุข รวมถึงสังเคราะห์หาแก่นของความ สุข แนวทางและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเปี่ยมสุขประเภทต่างๆ

โครงการฯ ได้ถอดรหัสความสุขขององค์กรตัวอย่าง จำนวน 103 องค์กร และสังเคราะห์โมเดลการสร้างความสุขในที่ ทำงานจำนวน 3 โมเดล ด้วยการมองวิธีการสร้างความสุขในมิติ ต่างๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ระดับปัจเจกชน หนังสือความสุขหลากหลายมุมมองเล่มนี้จึงนำเสนอ โมเดลทั้ง 3 เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและแนวทางการ สร้างความสุขในที่ทำงาน เพื่อให้บรรยากาศในที่ทำงานเป็น เหมือนบ้านที่อบอุ่น

โครงการฯ ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) องค์การตัวอย่างทั้ง 103 องค์การ รวมถึงภาคีเครือข่ายทุกท่านที่ทำการศึกษาโครงการถอดรหัส 100 องค์การหลากหลายสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

**โครงการถอดรหัส 100 องค์การหลากหลาย**



คำนิยม	3
คำนำ	5
สารบัญ	7
สารบัญตาราง	10
สารบัญภาพ	11
ปฐมฤกษ์แห่งความสุข	13
พัฒนาการของความสุขในที่ทำงาน	14
ความสุขหลากรู่มมอง	19



<b>องค์การหลากหลายสไตล์ องค์การหลากหลาย</b>	<b>25</b>
คุณลักษณะขององค์การหลากหลาย	26
องค์การแบบเรียบง่ายและเน้นความสมดุล	31
องค์การที่เน้นความสร้างสรรค์	38
องค์การที่เน้นความยั่งยืน	49
<b>เป็น อยู่ คือ</b>	<b>61</b>
พื้นฐานความคิดเบื้องต้น	63
“เป็น อยู่ คือ” คืออะไร	64
องค์ประกอบที่หนึ่ง “เป็น อยู่ คือ”	65
องค์ประกอบที่สอง การสร้างความสุขในองค์การ	77
องค์ประกอบที่สาม ผลของการทำงานอย่างมี	
ความสุข	101
<b>กุญแจความสุข หมุนรหัส จัดทุกข์ บำรุงสุข</b>	<b>107</b>
ปัจจัยที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ	
ปัญญา และการฝึกฝน	109
ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงาน	111

ปัจจัยที่ 3 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	112
ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร และ บรรยากาศในการทำงาน	114
ปัจจัยที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต	115
ปัจจัยที่ 6 ครอบครัว	117
ปัจจัยที่ 7 สังคม สถานการณ์ปัจจัยแวดล้อม ที่มาของปัจจัยสร้างสุข 7 ประการ	118
<b>หมุ่รห้ส ขจัดทุกข้ บำรุงสุข</b>	<b>126</b>
<b>สรุป</b>	<b>131</b>
<b>องค์การตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา</b>	<b>137</b>



<b>ตารางที่ 1</b>	
การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบเรียบง่ายได้สมดุล	36
<b>ตารางที่ 2</b>	
การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบสร้างสรรค์	46
<b>ตารางที่ 3</b>	
การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบยั่งยืน	56
<b>ตารางที่ 4</b>	
ปัจจัยที่ทำให้เกิด “เป็น อยู่ คือ”	70
<b>ตารางที่ 5</b>	
ปัจจัยสร้างสุขตามมุมมองเชิงพฤติกรรมศาสตร์	119



<b>ภาพที่ 1</b> ที่ทำงานอบอุ่นเหมือนบ้าน	20
<b>ภาพที่ 2</b> คุณลักษณะที่แตกต่างขององค์กรหลากหลาย	30
<b>ภาพที่ 3</b> โมเดลเป็น อยู่ คือ	62
<b>ภาพที่ 4</b> ความสัมพันธ์ของการเป็น อยู่ คือ	69
<b>ภาพที่ 5</b> โมเดลกฎแฉความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข	108



**HOME**

โมเดล

# ประชุมฤกษ์ แห่งความสุข

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดย  
แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ร่วมกันศึกษา โครงการ  
ถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย โดยถอดรหัสความสุขขององค์กร  
ตัวอย่าง 103 องค์กร พร้อมกับสังเคราะห์โมเดลการสร้างความสุข  
ในที่ทำงาน 3 โมเดล ซึ่งเป็นการมองวิธีการสร้างความสุขที่  
แตกต่างกัน คือ การมองระดับองค์กร ระดับการบริหารจัดการ  
และระดับปัจเจกชน

## พัฒนาการของความสุขในที่ทำงาน

องค์กร (Organization) คือ หน่วยงานสังคมที่คนและกลุ่มคนมาทำงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายบางประการร่วมกัน ในทางวิชาการมีการศึกษามาอย่างยาวนานเกี่ยวกับแนวคิด และแนวทางที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) ข้อถกเถียงทางปรัชญาความคิดทฤษฎีและแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นถูกนำเสนอมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน นับตั้งแต่การค้นคิดหลักการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) โดยเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) และการนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแบบอุดมคติ (Ideal type) แนว "สำนักงานนิยม" (Bureaucracy) โดยศาสตราจารย์แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ฯลฯ

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรในยุคแรกๆ เป็นแนวคิดที่มุ่งตอบสนองบริบทของสังคมยุคสมัยใหม่ (Modern society) ซึ่งเป็นยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งแรก คือ ราวคริสต์ศตวรรษที่ 19 นักคิดและนักบริหารจัดการองค์กรในยุคนี้ มุ่งเน้นขับเคลื่อนองค์ประกอบขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยละเลยปัจจัยอันละเอียดอ่อนแต่สำคัญยิ่ง นั่นคือ ชีวิตจิตใจรวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกของคนทำงาน



แนวคิดการบริหารจัดการองค์การยุคแรกจัดเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) ซึ่งมององค์การเพียงมิติเดียว กล่าวคือ เน้นผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจโดยมองแรงงานและเครื่องจักร เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์แห่งความสำเร็จของการจัดการเท่านั้น

ด้วยตรรกะและวิธีคิดเช่นนี้ จึงชี้้นำทางความคิดต่อไปอีกได้ว่า ความสุขสำราญของพนักงาน อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุ ความสำเร็จขององค์การ<sup>1</sup>

การศึกษาในยุคต่อมาพบว่า หลักคิดของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การในยุคแรกมีจุดอ่อนในเรื่อง ความไม่เข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนของมนุษย์ โดยเฉพาะความต้องการ (Needs) นักจิตวิทยา สังคมเริ่มค้นพบมากขึ้นเรื่อยๆ ว่า เมื่อใดที่มนุษย์มีความต้องการ แต่ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม มนุษย์จะเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และนำไปสู่การแสดงปฏิกิริยาต่างๆ ซึ่งสะท้อนถึง “ความทุกข์” นับตั้งแต่ การตื้อกชกหัว การพรวดพราด การอุ้มหลบเลี่ยงงาน การเขียนระบายอารมณ์ทั้งในที่ลับและในที่แจ้ง การไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง การประท้วง การต่อต้าน การทำลายข้าวของ เป็นต้น

---

1 อ่านรายละเอียดแนวคิดนี้ได้ใน สมบัติ กุสุมาวสี (2553) “อ่าน HR มาเล่า เอา HR มาเขียน” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ในทางกลับกัน หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสมก็จะเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) หากองค์การใดสามารถตอบสนองและดูแลบุคลากรอย่างดี ก็จะทำให้พนักงานมี “ความสุข” เกิดแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ดังนั้นแนวคิดเรื่องการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) การสร้างความรักความผูกพันของคนกับองค์การ (Employee engagement) ฯลฯ จึงเป็นประเด็นที่นักบริหารจัดการแนว “มนุษยนิยม” (Humanism) มีทัศนะไปในทิศทางเดียวกันว่า “ความสุขของคนทำงานคือ พลังสำคัญที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์การ”

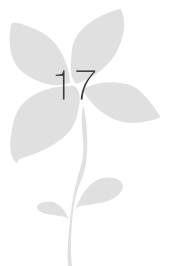
ปัจจุบันแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการขององค์การได้พัฒนาก้าวหน้าไปไกลอีกระดับหนึ่งคือ ในด้านหนึ่งมีนักคิดกลุ่มหนึ่งเชื่อว่า องค์การที่ดีคือ องค์การที่ช่วยให้บุคลากรสามารถประเมิน ค้นพบสิ่งที่มีคุณค่า “ด้านใน” ของชีวิตตนเอง แล้วช่วยให้เขา/เธอสามารถปลดปล่อยพลัง (Passion) ศักยภาพ (Potentials) ที่อยู่ภายในออกมาได้อย่างเต็มที่ แล้วเชื่อมโยงพลังเหล่านั้นไปขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ องค์การใดที่สามารถทำเช่นนี้ได้ จะไม่ใช่เพียงองค์การที่บริหาร ธุรกิจจนประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่เป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่ (The great place) ที่องค์การเองก็มีความสุขจากผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ และบุคลากรมีความสุขจากการค้นพบตัวตนของตนเอง และสามารถ



ใช้ศักยภาพของตนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างเต็มที่ (ตัวอย่างของแนวคิดเช่นนี้ปรากฏอย่างโดดเด่นอยู่ในงานเขียนของ Stephen R. Covey เรื่อง The 8th Habit (2004) และการจัดอันดับ “บริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่คนอยากทำงานด้วย” (The Great Place to Work for) ของนิตยสาร Fortune)

อีกกลุ่มแนวคิดหนึ่งคือ มุมมองในเชิงนิเวศวิทยา (Ecology) มองว่าองค์กรทุกองค์การแท้จริงแล้ว เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคม ไม่มีองค์การใดที่จะดำรงคงอยู่อย่างเป็นเอกเทศ โดยตัดขาดจากบริบทของสังคม การดำเนินกิจกรรมใดๆ ขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของสังคมเสมอ ดังนั้น ความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อองค์การในฐานะพลเมืองหนึ่งของสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญ อย่างน้อยที่สุดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนต่างๆ ในองค์การอันได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และความสำนึกรับผิดชอบต่อที่กว้างไกลออกไป คือการสร้างเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) มีความสุขเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับองค์การ เช่น ผู้บริโภคมีความสุขเมื่อได้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการชุมชนรอบข้างมีความสุขพึงพอใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ เป็นต้น

พัฒนาการทางความคิดและการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ในเชิง “สหสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเส้นตรง” (Non-linear Interrelation) ระหว่างองค์การกับความสุข กล่าวคือ มิได้หมายความว่า ปัจจัยใดเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรตามที่ตัวแปรตามต้องแปรผันตามตัวแปรต้นเสมอ นั่นคือ ไม่ได้หมายความว่า



ต้องมีการบริหารความสุขก่อน องค์กรการจึงจะประสบความสำเร็จ หรือ ต้องทำให้องค์การประสบความสำเร็จทางธุรกิจก่อน แล้วจึงค่อยบริหารความสุข แต่องค์กรกับความสุขควรเป็นเนื้อหาบุญที่เคียงข้างกันไป โดยมีต้องใช้หลักการทางวิชาการ หรือการวิจัยมา กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเคร่งครัด

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) วิเคราะห์แนวโน้มของเศรษฐกิจสังคมว่า กำลังก้าวสู่โลกยุค “สังคมแห่งองค์กร” (Society of organizations) และ “สังคมลูกจ้าง” (Employee society) ปรากฏการณ์เช่นนี้ ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในสังคมทุนนิยมตะวันตกเท่านั้น สังคมไทยในปัจจุบันก็มีแนวโน้มไปสู่ทิศทางนี้เช่นกัน ซึ่งหมายความว่า หากลูกจ้าง (หมายรวมถึงบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างรายวัน พนักงานรายเดือน เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ ไปจนถึงผู้บริหารระดับกลางและสูง) สามารถทำงานและใช้ชีวิตอย่างมีความสุข องค์กรแห่งนั้นก็จะเป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยความสุข หากองค์กรส่วนใหญ่ในสังคมไทยเป็นองค์กรที่มีความสุข สังคมไทยก็จะกลายเป็นสังคมที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยความสุข และในท้ายที่สุด เมื่อคนไทยองค์กรไทยและสังคมไทยเต็มไปด้วยความสุขจะทำให้แนวโน้มการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ความรู้ภูมิปัญญาจะยกระดับขึ้นอีกหลายเท่าทวี



## ความสุขหลากหลายมุมมอง

การศึกษาของโครงการถอดรหัส 100 องค์กรความสุขพบว่า พนักงานที่มีความสุขในการทำงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกกว่าที่ทำงานเป็นเหมือนบ้าน ดังนั้นเป้าหมายของการสร้างความสุขในที่ทำงานต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการอยู่ที่ทำงานเหมือนกับได้อยู่ในบ้านของตัวเอง อันหมายถึง พนักงานรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย มีความรัก ความผูกพันกับสมาชิกในบ้าน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของบ้าน ทำนุบำรุง ต่อเติมบ้าน ให้สวยงาม สง่า และมั่นคง

การสร้างความสุขในการทำงานต้องได้รับความร่วมมือ ทั้งจากองค์กรและจากพนักงาน กล่าวคือ องค์กรต้องสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เช่นเดียวกัน พนักงานก็ต้องสร้างความสุขให้แก่ตนเอง ทั้งนี้ การสร้างความสุขต้องเข้าใจลักษณะของความสุขว่า องค์กร/บุคคลแต่ละประเภท/คน มีรูปแบบของความสุขแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กร/บุคคลต้องค้นหาลักษณะของความสุขที่เหมาะสมกับตนเองให้พบ

“HOME” เป็นโมเดลอธิบายการสร้างความสุขในที่ทำงาน โดยมองว่า การสร้างความสุขต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทั้งจากองค์กร จากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและจากพนักงานแต่ละคน





### ภาพที่ 1 ที่ทำงานอบอุ่นเหมือนบ้าน

**HOME** ประกอบด้วย 3 โมเดลย่อย คือ

- องค์การแห่งความสุข (Happy Organization)
- การจัดการความสุข (Happy Management)
- พนักงานที่มีความสุข (Happy Employee)



**องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization)** แบ่งองค์การเป็น 3 ประเภท คือ องค์กรแบบเรียบง่าย และเน้นความสมดุล (Simplified Organization) องค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) และองค์กรที่เน้นความยั่งยืน (Sustainable Organization) ซึ่งองค์การทั้ง 3 ประเภท มีลักษณะของความสุขในองค์การที่แตกต่างกัน

**การจัดการความสุข (Happy Management)** นำเสนอวิธีการสร้างความสุข โดยเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ / หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องสร้าง **“เป็น อยู่ คือ”** อันหมายถึง พนักงาน อยู่ในองค์กรด้วยความเป็นตัวตนที่เป็นจริงของพนักงาน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานอยู่อย่างมีคุณค่าด้วยการแสดงศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงาน คือผลงาน คือความหวัง และคือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

**พนักงานที่มีความสุข (Happy Employee)** ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่ต้องสร้างความสุขให้แก่ตนเอง โดยการไขรหัสกุญแจแห่งความสุขของตนเอง ซึ่งอาจเรียกว่า **โมเดลกุญแจความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข** ทั้งนี้ได้แบ่งรหัสความสุขเป็น 7 รหัส คือ

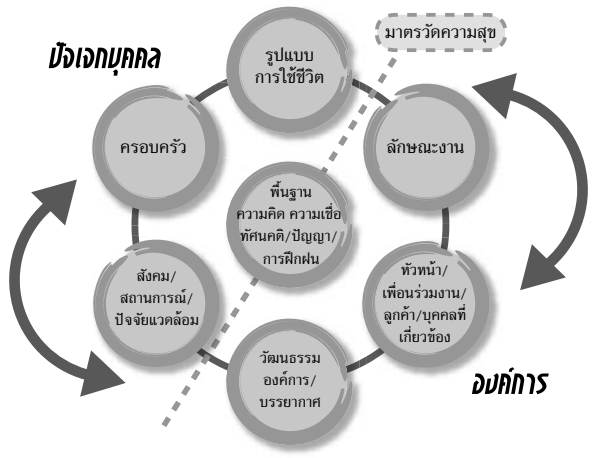


- 1) พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน
- 2) ลักษณะงาน
- 3) หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) วัฒนธรรมองค์กรการ และบรรยากาศในการทำงาน
- 5) รูปแบบการใช้ชีวิต
- 6) ครอบครัว
- 7) สังคม

ในรหัสความสุขที่ 1-5 นอกจากพนักงานต้องไขรหัสความสุขของตนเองแล้ว องค์กรสามารถกระตุ้น ส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้พนักงานไขรหัสความสุขให้พบง่ายขึ้น

การสร้างความสุขในที่ทำงานต้องใช้องค์ประกอบของทั้ง 3 โมเดลควบคู่กัน คือ ผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบายต้องเข้าใจธรรมชาติของความสุขที่เหมาะสมกับพนักงาน และองค์การผู้รับผิดชอบการสร้างความสุข ซึ่งส่วนใหญ่เป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดการความสุขในองค์กรด้วยการส่งเสริมความ “เป็น อยู่ คือ” ของพนักงาน และพนักงานต้องปลูกฝังพัฒนาหรือไขรหัสความสุขของตนเอง









# องค์การทลากลสไตล์ องค์การทลากลสุข

ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี<sup>2</sup>

จากแนวคิดการพัฒนาองค์การยุคใหม่ที่กำลังก้าวไปสู่ “สังคมแห่งองค์การ” (Society of organizations) และ “สังคมลูกจ้าง” (Employee society) ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่แล้ว ทำให้หลายองค์การให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พบว่า ความสุขในการทำงานของแต่ละองค์การแตกต่างกัน

---

2 รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

## คุณลักษณะขององค์การหลากหลาย

การศึกษาวิจัยองค์การแห่งความสุขที่หลากหลายในบริบทของสังคมไทย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การซึ่งปรับปรุงพัฒนามาจากหลากหลายตัวแบบการพัฒนาองค์การ (Organization Development Models) มาเป็นแนวทางหลักของการศึกษาการพัฒนาองค์การหลากหลาย<sup>3</sup>



จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการพัฒนาองค์การที่มีอยู่อย่างหลากหลายแล้วพบว่า การพัฒนาองค์การตามตัวแบบทั้งหลาย มักมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญๆ ในองค์การหนึ่งๆ หลายปัจจัยด้วยกัน แต่โดยทั่วไปแล้วตัวแบบต่างๆ จะมีองค์ประกอบภายในตัวแบบการพัฒนาองค์การที่มีลักษณะคล้ายๆ ร่วมกัน เช่น

- ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ
- ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

3 อ่านแนวทางการวิเคราะห์เช่นนี้เพิ่มเติมได้ใน สมบัติ กุสุมาวลี (2549) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซิเมนต์ไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

- ปัจจัยด้านรูปแบบโครงสร้าง การแบ่งอำนาจ หน้าที่ขององค์กร
- ปัจจัยด้านระบบและกระบวนการทำงานภายในองค์กร
- ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการและการนำองค์กร
- ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถและพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคล เป็นต้น



การศึกษาวิจัยเพื่อถอดรหัส 100 องค์การหลากหลายสุขในบริบทสังคมไทย ผู้วิจัยถอดรหัสองค์การตามกรอบแนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวข้างต้น การสังเคราะห์ผลจากการศึกษาองค์การ ทำให้ผู้วิจัยพบว่า องค์การแห่งความสุขเหล่านี้มีทั้ง “ความเหมือน” หรือคุณลักษณะที่มีความคล้ายคลึง หรือมีลักษณะร่วมกันของทุกองค์การ และ “ความต่าง” หรือคุณลักษณะที่ต่างกันออกไป ซึ่งสามารถจัดแยกออกเป็นกลุ่มองค์การที่มีความแตกต่างกันออกไป

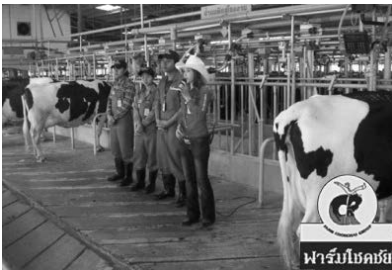


### คุณลักษณะ “ร่วมกัน” ขององค์การหลากหลาย

การสังเคราะห์ 100 องค์การหลากหลายพบว่า แม้องค์การเหล่านี้จะมีความแตกต่างหลากหลายออกไป ไม่ว่าจะในแง่ของ “ขนาด” (เล็ก, กลาง, ใหญ่) “อายุขององค์การ” (ใหม่, กลาง, เก่า) ประเภทธุรกิจ (บริการ, คำขาย, อุตสาหกรรม) ฯลฯ แต่้องค์การหลากหลายเหล่านี้จะมีคุณลักษณะที่คล้ายร่วมกันสำคัญๆ 4 ประการ ได้แก่

1. การให้ความใส่ใจในปัจจัยพื้นฐานแห่งการดำรงชีพ แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม กล่าวคือ เป็นองค์การที่ทำให้บุคลากรสามารถมีความสุขในขั้นพื้นฐานก่อนอื่นได้แก่ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการอย่างพอเหมาะพอควรให้แก่บุคลากร รวมถึงความมั่นคงในชีวิต

2. บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์การ จากการศึกษาวิจัย 100 องค์การหลากหลายจะพบว่า บุคลากรในองค์การเหล่านี้ทุกองค์การมักจะกล่าวถึงองค์การของตนเองด้วยความรัก ความผูกพันและภาคภูมิใจในองค์การ



3. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เน้นความเป็นครอบครัวเดียวกัน จากการศึกษาวิจัย 100 องค์กรหลากหลาย พบว่าองค์กรเหล่านี้จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมและแนวทางการบริหารจัดการจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กร ที่บุคลากรระดับต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันเปรียบเหมือนญาติสนิท มิตรสหาย ทำงานร่วมกัน ดังนั้น องค์กรเหล่านี้จึงมักจะมีบรรยากาศของความเป็นชุมชนสูง

4. ความมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ ผู้บริหารองค์กรจะเน้นเรื่องของคุณค่าความมีจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งอาจสะท้อนออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย การไม่เอาัดเอาเปรียบพนักงานและลูกค้า ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อชุมชนรอบข้าง หรือส่งเสริมให้ดำเนินธุรกิจพร้อมไปกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

### คุณลักษณะ “ที่แตกต่าง” ขององค์กรหลากหลาย

แม้องค์กรหลากหลายทั้ง 100 องค์กรจะมีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน 4 ประการดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ “ในความเหมือนย่อมมีความต่าง” กล่าวคือ องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้มีแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนเองอย่างมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไป

การสังเคราะห์ของผู้วิจัยพบว่า ด้วยปัจจัยที่แตกต่างกันของทั้ง 100 องค์กร อันได้แก่ แนวทางและสไตล์การบริหารจัดการ ปรัชญา ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมององค์กร รวมทั้ง



องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถจำแนก “อัตลักษณ์” (Identity) ขององค์กรเหล่านี้ ออกได้เป็น องค์กรการ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. องค์กรที่เน้นความเรียบง่ายได้ดูสวยงาม  
(Simplified Organization)
2. องค์กรที่เน้นความสร้างสรรค์  
(Creative Organization)
3. องค์กรที่เน้นความยั่งยืน  
(Sustainable Organization)



ภาพที่ 2 คุณลักษณะที่แตกต่างขององค์กรหลากหลาย

การจำแนกความแตกต่างขององค์กรเป็น 3 รูปแบบ เป็นความพยายามของผู้วิจัยที่ต้องการชี้ให้เห็นลักษณะเด่นๆ ขององค์กรแห่งความสุข ซึ่งมีได้หมายความว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะต้องจัดอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบเดียว หากแต่องค์กรแห่งความสุขหนึ่งๆ สามารถจัดอยู่ได้ทั้ง 2 หรือ 3 รูปแบบ แล้วแต่ระดับความเข้มข้นมากน้อยแตกต่างกันออกไป โดยจะได้กล่าวถึงรายละเอียดขององค์กรแต่ละรูปแบบ ดังนี้

## องค์กรแบบเรียบง่ายและเห็นความสมดุล

องค์กรแบบเรียบง่ายและเห็นความสมดุล (Simplified organization) มีสไตล์การบริหารจัดการที่เน้นความเรียบง่าย ประหยัด สมถะ ระมัดระวัง และมีสไตล์การจัดการแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) องค์กรแนวนี้จะไม่ประกอบกิจการแบบหวือหวา ไม่บริหารงานตามกระแส แต่เน้นจังหวะการก้าวเดินทางธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมตามอัตภาพของตนเอง

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรส่วนใหญ่ในบรรดา 100 องค์กรหลากหลาย มักให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และการจัดรูปแบบองค์กรแบบที่เรียบง่าย พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและดำรงชีวิตอย่างพอเหมาะพอดี เรียบง่ายและได้สมดุล องค์กรแบบเรียบง่ายและได้สมดุลนี้ มักเน้นการสร้างความมั่นคงและ



ความต่อเนื่องภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมความสามัคคี การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ครอบครัวเดียวกัน” และค่านิยมการทำงานแบบ “ทุกข์สุขร่วมกัน” โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสุขทั้งทางกาย จิตใจและทางจิตวิญญาณ โดยมีความเชื่อว่า ถ้าพนักงานมีความสุขอย่างเรียบง่ายและได้สมดุลทั้งทางกายภาพและทางจิตใจแล้ว จะทำให้ศักยภาพและผลผลิตของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลการประกอบการดีขึ้นด้วย

ลักษณะที่สำคัญของความสุขในองค์กรแบบเรียบง่าย และได้สมดุล มีดังนี้

### กลยุทธ์ขององค์กรแบบเรียบง่าย

องค์กรแบบเรียบง่ายและเน้นความสมดุล มักมุ่งไปที่การบริหารกิจการ และกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงแบบค่อยเป็นค่อยไป การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ไม่พยายามทำอะไรที่เกินความสามารถของตนเอง ดังนั้น รูปแบบของการบริหารจัดการบรรยากาศองค์กรมีแนวโน้มทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พนักงานยึดมั่นกับกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และเติบโตตามลำดับขั้นไปพร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์กร





### แนวทางการสร้างความสุข

หากพิจารณาจากหลักการ Happy workplace ของ สสส. ว่าด้วยความสุข 8 ประการ (Happy 8) จะพบว่าแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแบบเรียบง่าย เช่น การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ หรือ การจัดกิจกรรมขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดความสุขแก่พนักงานในองค์กร มักจะมีการแบ่งจุดเน้นในการสร้างความสุขออกเป็น 3 ประการ คือ สุขกาย สุขใจ และสุขทางจิตวิญญาณ

องค์กรแบบเรียบง่าย มักให้ความสำคัญกับชีวิตการทำงาน และชีวิตความเป็นอยู่ที่ยืดหยุ่น มีความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต (Work life Balance) การจัดบรรยากาศการทำงานในองค์กรแบบง่ายๆ สมถะ และการบริหารสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่างๆ จะมุ่งเน้นที่การสร้างสุขภาวะและความปลอดภัยด้านกายเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะทางใจ เช่น กลุ่มสัมพันธ์ โครงการอาสาพัฒนา ฯลฯ และจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมจรรโลงความสุขสงบทางจิตวิญญาณ เช่น กิจกรรมทางศาสนา ฯลฯ อันจะนำไปสู่ความสุขสงบในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

### การสร้างความรักและความผูกพันของพนักงาน

องค์กรแบบเรียบง่าย มีจุดเด่นที่การสร้างความรู้สึกรักให้เกิดขึ้นในจิตใจของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากพนักงานขององค์กรจะแสดงความรู้สึกรักภาคภูมิใจในองค์กรเป็นอย่างมาก การแสดงออกถึงความรักและผูกพันต่อองค์กรแบบนี้ จะแสดงออกในลักษณะต่างๆ เช่น ความรู้สึกถึงความประทับใจและภาคภูมิใจที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นพนักงานขององค์กร มีความสุขและพอใจกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งมีแนวโน้มว่าการทำงานในองค์กรแบบนี้ มักจะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) ไม่ใช่ความสามารถพิเศษที่ทำหายมากนัก พนักงานมีความสุขกับการทำงานที่ไม่ต้องแข่งขันสูงเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งหรือรับเงินรางวัลพิเศษ ความสุขของพนักงานในองค์กรแบบเรียบง่ายอยู่ที่ความสมดุลระหว่างการทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัว และการเติบโตอย่างมั่นคงในองค์กร



สรุปแล้วองค์การแบบเรียบง่ายและเน้นความสมดุล จึงเป็นองค์การแห่งความสุขที่มีลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

1. มีแนวคิดส่งเสริมความสุขแบบเรียบง่าย ไม่หือหาว
2. ความสุขขององค์การคือ ความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและค่อยเป็นค่อยไป
3. บรรยากาศขององค์การเน้นความมั่นคงปลอดภัยสูง (Sense of “Security”)
4. การบริหารความสุขของบุคลากรมุ่งเน้นไปที่ “ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน” (Work-life balance)
5. ความเคารพในกฎ กติกา มารยาท ระเบียบวินัย และมาตรฐานขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำคัญของการสร้างความสุขร่วมกันขององค์การ
6. ความสุขในองค์การ คือ สุขกาย สุขใจ และสุขจิตวิญญาณ นำไปสู่ความสุขทางสังคม
7. เมื่อบุคลากรมีความสุข องค์การโดยรวมมีความสุข ก็จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงขององค์การ

สำหรับภาพรวมของการบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบเรียบง่ายได้สมดุล สามารถสังเคราะห์และนำเสนอได้ตามตารางที่ 1

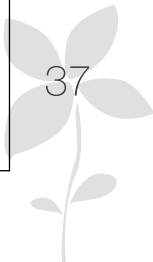




## ตารางที่ 1 การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบเรียบง่ายได้สมดุล

โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการทำงาน	สไลด์ลี้ การบริหารจัดการ	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์การชัดเจน ออกแบบระบบสายการบังคับบัญชาอย่างครอบคลุม อาจมีการปรับบ้าง แต่ไม่บ่อย</li> <li>- มีขอบข่ายการควบคุม (Span of Control) ที่เหมาะสม เพื่อให้เพียงพอกับการดูแลบุคลากรได้อย่างทั่วถึง ไม่ให้หัวหน้างานคนหนึ่งดูแลลูกน้องมากเกินไป จนไม่สามารถเข้าใจถึงชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละคนได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นเรื่องการสร้างความรู้สึกรถึงความมั่นคงให้แก่พนักงาน ทั้งความมั่นคงในการทำงาน และความมั่นคงในการดำรงชีพ</li> <li>- มุ่งเน้นเสริมสร้างให้พนักงานมีสมดุลยภาพชีวิตของการทำงาน และชีวิตครอบครัวที่ดี มี Work life Balance ในชีวิต</li> <li>- ส่งเสริมการเจริญเติบโต เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าใน ชีวิตอย่างต่อเนื่อง ด้วยอัตราเร่งที่ไม่มากนัก แต่มีความชัดเจนในเรื่องของเส้นทาง การเติบโตสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการทำงาน กระบวนการทำงานชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางแก่คนทำงาน</li> <li>- มีระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน รวมทั้งครอบครัวเป็นอย่างดี</li> <li>- มีระบบการพัฒนาคนที่ชัดเจน มี Training Roadmap Career Path ชัดเจน</li> <li>- มีกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น (Participation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำให้ความสนใจกับการพัฒนาคน</li> <li>- ผู้นำให้การสนับสนุน และเห็นว่าพนักงานทุกคนมีคุณค่า มองว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</li> <li>- ใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัว</li> <li>- ไม่ตั้งความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชาสูงเกินไป มองศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลออก ตั้งแต่ความคาดหวังตรงกับระดับความสามารถของแต่ละบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นการทำงานเป็นทีม</li> <li>- ความมีระเบียบวินัย อยู่ร่วมกันได้ ภายใต้กรอบกติกาเดียวกัน</li> <li>- มีความซื่อสัตย์</li> <li>- มีความรู้สึกถึงความห่วงใย เป็นพี่น้อง</li> </ul>

โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการทำงาน	สไตล์การบริหารจัดการ	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนการบริหารปฎิบัติงานในการดำเนินงานธุรกิจขององค์การได้เป็นอย่างดี (4M)</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการเจริญเติบโตขององค์กรร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ และวางรากฐาน เพื่อให้องค์การขยายตัวตลอดเวลา เพื่อสร้างให้เกิดความรู้สึกของความมั่นคง</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน</li> <li>- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนทั่วถึง และสื่อสารแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีช่องทางการสื่อสารที่ทั่วถึงแก่พนักงานทุกระดับ</li> </ul>		

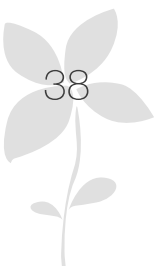


## องค์การที่เห็นความสร้างสรรค์

เมื่อสังคมไทยมีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีก้าวหน้ามาถึงระดับหนึ่ง ประกอบกับพัฒนาการทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีในระดับโลกที่มีความผันผวนเปลี่ยนแปลง ไม่นั่นอนและซับซ้อนมากขึ้น

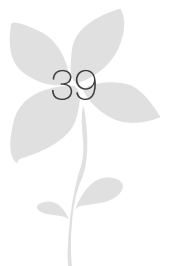
องค์การภาคธุรกิจ ซึ่งเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไป จึงต้องพัฒนาและปรับตัวให้เท่าทันต่อความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความต้องการและแรงกดดันที่มาจากภายนอก ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการของหลายองค์การ ที่เคยเน้นความเรียบง่าย จึงปรับเปลี่ยนไปสู่แนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการ รูปแบบใหม่ๆ

ปัจจุบันองค์การเหล่านี้พบว่าปัจจัยสำคัญที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านสารสนเทศ ความรู้ นวัตกรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ “ทุนความสร้างสรรค์” (Creative capital) ดังนั้น องค์การเหล่านี้ จึงเน้นการบริหารจัดการ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสร้าง และใช้ทุนความสร้างสรรค์ เพื่อเป็นฐานสำคัญของบุคลากรและองค์การ ในองค์การเช่นนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ล้วนแล้วแต่มีความสุขกับการบริหาร และการทำงานที่ต้องใช้ความสร้างสรรค์



ลักษณะขององค์การที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) คือ มีความยืดหยุ่นสูง มีการกระจายและมอบหมายอำนาจในการทำงาน เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าการควบคุมกระบวนการ ให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้แบบแนบเนียน (Tacit knowledge) เป็นองค์การที่ไม่พยายามควบคุมบุคลากรด้วยกฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ แต่จะสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ทำให้เกียรติ ให้ความเคารพและความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่า เป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพสูงและมีวินัยแห่งตน สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงได้อย่างงดงามเปรียบประดุจดังศิลปินที่ทำงานศิลปะ

องค์การที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับเล็ก ระดับกลาง และระดับใหญ่ เป็นองค์การในภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันที่เข้มข้นในระดับสูงเช่น ธุรกิจด้านเทคโนโลยี ธุรกิจแฟชั่น หรืออาจเป็นหน่วยงานพิเศษที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระดับสูง เช่น งานวิจัยค้นคว้างานทดลองทางวิทยาศาสตร์ ฯลฯ จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการบางสำนักระบุว่า องค์การประเภทต้องการบุคลากรกลุ่มที่เรียกว่า “คนงานเชิงสร้างสรรค์” (Creative workers) ซึ่งความสุขของบุคลากรจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี





ดังนั้น องค์การจึงต้องให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานแก่พนักงานมากกว่าการติดยึดกับกฎระเบียบ

ลักษณะที่สำคัญของความสุขในองค์การที่เน้นความสร้างสรรค์ มีดังนี้

### บรรยากาศขององค์การแบบสร้างสรรค์

องค์การแบบสร้างสรรค์มักสร้างบรรยากาศในองค์การให้มีสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย มีความยืดหยุ่นสูง เป็นกันเอง เน้นความไม่เป็นทางการ (Informal) ทั้งด้านการแต่งกาย การจัดสถานที่ทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องประชุม รูปแบบสำนักงาน ฯลฯ องค์การเหล่านี้มักมีมุมพักผ่อนหรือมุมกิจกรรมเพื่อให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์



ภาพแสดงบรรยากาศขององค์กรแบบสร้างสรรค์

[www.hrm101.com/th/taapp](http://www.hrm101.com/th/taapp)

พนักงานในองค์การแบบสร้างสรรค์ มักได้รับการปฏิบัติแบบยืดหยุ่นไม่ว่าจะเป็นด้านกฎระเบียบ วินัยองค์การที่ไม่เคร่งครัด การจัดตารางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น องค์การให้ความสำคัญต่อการสร้าง

บรรยากาศในการแข่งขันด้านผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าการกำกับกระบวนการขั้นตอน การทำงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือการได้รับรางวัลมักจะเป็นรูปแบบพิเศษหรือช่องทางพิเศษที่ไม่มีระบบระเบียบที่แน่ชัดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

กับผลงานและผลประกอบการเป็นหลัก ขณะเดียวกันก็พยายามสร้างโอกาส และช่องทางที่เปิดกว้างให้พนักงานได้ปลดปล่อยศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ดังนั้น หากบุคลากรคนใดได้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของตนเองออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมก็จะได้รับผลตอบแทน เช่น เงินรางวัล การยกย่อง ชมเชย หรือการเลื่อนขั้นปรับตำแหน่งจากความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว (Fast Track)

### สร้างความสุขอย่างสร้างสรรค์

การสร้างความสุขในองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีสไตล์ที่เป็นตัวของตัวเอง เป็นผู้นำกระแสมากกว่าการตามกระแส (Trend setters) ขณะเดียวกันก็เน้นการยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย (Diversity) ของบุคลากร และเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-confidence) และเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสร้างบรรยากาศของการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถและความเป็นมืออาชีพ (Professionals) ของเพื่อนร่วมงาน

ความสุขของพนักงานในองค์กรแบบสร้างสรรค์ มักเป็นความสุขที่เกิดจากจิตวิญญาณ หรือเป็นพลังที่มาจากด้านใน (Inner drive) เป็นความสุขที่ได้ทำงานที่รัก หรือมีความมุ่งมั่น (Passion) ที่ได้ทำในสิ่งนั้น เป็นความสุขที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน ยิ่งหากได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และมีการสร้าง



บรรยากาศที่เกื้อหนุนจากองค์กร รวมทั้งหากได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากเพื่อนร่วมงานและองค์กรแล้ว พลังของพนักงานก็จะได้รับการปลดปล่อยออกมาอย่างสร้างสรรค์และไม่มีขีดจำกัด

ในทางกลับกัน หากผู้บริหารไม่เข้าใจธรรมชาติของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ แล้วพยายามสร้างกรอบกฎเกณฑ์ กติกา หรือนำเครื่องมือทางการบริหารมาตีกรอบ กำกับการทำงานของบุคคลกลุ่มนี้ ก็จะกลายเป็นการสกัดกั้นหรือทำลายความสร้างสรรค์ขององค์กรไปอย่างน่าเสียดาย และหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นจริง องค์กรจะกลายเป็นสภาพจากองค์กรแห่งความสุขไปเป็นองค์กรแห่งความทุกข์ระทม

พนักงานในองค์กรแบบสร้างสรรค์ ทั้งในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มักรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองด้านปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียงแล้วและมีความสุขกับปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่ เนื่องจากให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานซึ่งเป็นความสุขทางกาย น้อยกว่าความสุขที่ได้จากการทำงานที่รัก

### ความสร้างสรรค์นำมาซึ่งความผูกพันในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยขององค์กรแนวสร้างสรรค์พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เช่น การออกแบบ Smart Office ฯลฯ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่มีผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข



นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่สร้างสรรค์ (Creative image) ขององค์การมีผลอย่างยิ่งต่อความรักและผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ กล่าวคือ เมื่อองค์การมีภาพลักษณ์ที่สร้างสรรค์ เป็นที่รับรู้เชิงประจักษ์ปรากฏต่อสาธารณะชนในวงกว้าง จะทำให้บุคลากรเกิดความรัก ความประทับใจ และภาคภูมิใจในสินค้าและบริการขององค์การ รวมถึงเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้แก่องค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้จะทำให้บุคลากร เกิดความปิติสุขในงานที่ทำ เกิดความผูกพันเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เกิดความภาคภูมิใจและมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์การ และในที่สุดก็คือ การเกิดความรักและศรัทธาในองค์การ



โดย: น.ส. อรุณรัตน์ น.ส. อรุณรัตน์ น.ส. อรุณรัตน์

www.kato-spring.com/happy

กล่าวโดยสรุปคือ สำหรับองค์การแนวสร้างสรรค์ การสร้างความสุขเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสามารถ ในการผลิตสิ่งสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขกับงานที่มีอิสระ ดังนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจถึงลักษณะงานเชิงสร้างสรรค์ และให้อิสระต่อการตัดสินใจในการเลือกรูปแบบการทำงานได้ รวมถึงปริมาณงานที่เหมาะสม ก็จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีสุขภาพกายที่ดี นอกจากนี้ ควรมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การแบบราบและกฎระเบียบที่ยืดหยุ่น ไม่เน้นเวลาการเข้าออก

งาน มีอิสระในการแต่งกาย ส่วนสภาพทางกายภาพควรสวยงามมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ ขณะเดียวกันควรมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ช่วยเหลือกัน การประสานงานง่ายขึ้น รวมถึงการจัดโครงการยกย่องชมเชย หรือให้ความสำคัญกับคำชมเชย ซึ่งเป็นการจูงใจจากภายในที่สำคัญกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ คือ การไม่ใส่ใจในการดูแลรักษาสุขภาพของตนเอง นำไปสู่การมีปัญหาด้านสุขภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตในการทำงาน อันเป็นผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร ดังนั้น องค์กรแนวสร้างสรรค์ ต้องให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพกายของบุคลากรให้แข็งแรง ฝึกฝนการมองโลกในเชิงบวก การฝึกสติสมาธิจะช่วยให้จิตใจผ่องใส เผชิญกับปัญหาในงานได้ดี ส่งผลให้มีสุขภาวะทางสังคมดี ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้สึกมีความสุขกับสังคมในที่ทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเราจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

สรุปแล้วองค์การแบบสร้างสรรค์ จึงเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

1. ความสร้างสรรค์ คือ ฐานที่มาของความสุขสำหรับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์



2. ความสุขขององค์กร คือ ความเจริญเติบโตด้วยทุน  
ความสร้างสรรค์ของบุคลากร
3. บรรยากาศขององค์กรเน้นความไม่เป็นทางการ  
ยืดหยุ่น ไม่มีพิธีรีตรอง
4. การบริหารความสุขของบุคลากรมุ่งเน้น “ความเป็น  
อิสระในการทำงาน” และการได้ปลดปล่อยพลัง  
ความสร้างสรรค์
5. สภาพแวดล้อมและแนวการบริหารจัดการที่กระจาย  
อำนาจ (Decentralization) มอบอำนาจ (Empowerment)  
และเปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงพลัง  
ความสร้างสรรค์อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นเงื่อนไข  
พื้นฐานสำคัญของการสร้างความสุขร่วมกันของ  
องค์กร
6. ความสุขในองค์กร คือ ความเป็นตัวของตัวเอง  
อิสระทางกายและใจ ได้ใช้ความคิดอันเสรี สังคมที่  
เปิดกว้าง นำไปสู่ความสุขอันสร้างสรรค์
7. เมื่อบุคลากรมีความสุข องค์กรโดยรวมมีความสุข  
ก็จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์ของ  
องค์กร

สำหรับภาพรวมของการบริหารจัดการสำหรับองค์กรแบบ  
สร้างสรรค์สามารถสังเคราะห์และนำเสนอได้ตามตารางที่ 2



## ตารางที่ 2 การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบสร้างสรรค์

โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการทำงาน	สไตล์การบริหารจัดการ	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างให้เหมาะสมที่สุดตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น</li> <li>- มีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ช่วยปลุกเร้าให้เกิดบรรยากาศของความสร้างสรรค์ภายในองค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นมอบอำนาจ (Empowerment) ให้โอกาสคิด โอกาสสร้างสรรค์ โอกาสทำและโอกาสผิดพลาด รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจ</li> <li>- มุ่งเน้นที่ความไม่เป็นทางการ พยายามลดกรอบกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็น</li> <li>- มุ่งเน้นเป้าหมาย (Result-Driven) ไม่ยึดติดกับกระบวนการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ในที่ทำงานสวยงาม เห็นทัศนียภาพที่ทำให้ผ่อนคลายเหมาะต่อการเสริมสร้างให้เกิดสุนทรีย์ภาพทางความคิด</li> <li>- มีระบบที่ส่งเสริมให้ตารางการทำงานยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangement)</li> <li>- ไม่ยึดติดกับการนำเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ขณะเดียวกันก็ไม่ปฏิเสธการใช้เครื่องมือแต่ละปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เครื่องมือเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ปิดกั้นความสร้างสรรค์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีความไม่เป็นทางการ สามารถพบปะได้ มีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว</li> <li>- ผู้บริหารเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น สามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนได้</li> <li>- มีลักษณะของการเป็นผู้สนับสนุนที่ดี</li> <li>- เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม</li> <li>- เป็นผู้นำที่มีหลักการ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของตนเอง และสามารถถ่ายทอดอุดมการณ์มาสู่องค์การได้อย่างทั่วถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>- ยอมรับในความคิดของผู้อื่น</li> <li>- ยอมรับในตัวตนของบุคคลอื่น</li> <li>- ทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>- มีความยืดหยุ่น</li> </ul>

<p><b>โครงสร้างองค์การ</b></p>	<p><b>กลยุทธ์องค์การ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความเป็นอิสระของชีวิต เพื่อให้สามารถพกเอาจิตวิญญาณ และตัวตนมาทำงานด้วย</li> <li>เพราะ Lifestyle เป็นสิ่งสำคัญของผลิตภัณฑ์ ผลงานให้สร้างสรรค์</li> <li>- นโยบายมุ่งส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>- ส่งเสริมให้เกิด “ความสนุก” ในการทำงาน</li> </ul>	<p><b>ระบบและกระบวนการทำงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>ผ่านช่องทางต่างๆ เสมอ</li> <li>ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>- ออกแบบงาน (Job Design) ให้งานมีความท้าทาย และ</li> <li>ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> </ul>	<p><b>สไตล์การบริหารจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเป็นนักสร้างสรรค์</li> <li>อยู่ในตัวเอง ขอบคิด สร้างสรรค์</li> <li>สิ่งใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา</li> </ul>	<p><b>ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ</b></p>
--------------------------------	---	--	--	---





โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการการทำงาน	สไลด์ การบริหารจัดการ	คำนิยามและ วัฒนธรรมองค์การ
		<p>ระบบและกระบวนการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- เปิดช่องทางการสื่อสารให้ทั่วถึง และสร้างให้เกิดบรรยากาศของความเปิดเผย</li><li>- ความเป็นกันเอง ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน ไม่ทำให้รู้สึกว่าการแบ่งแยกชั้นจะระหว่างกัน</li></ul>		

## องค์กรที่เน้นความยั่งยืน

มีองค์กรจำนวนไม่มากนักที่เจ้าของกิจการและผู้บริหารตั้งคำถามกับตนเองในเชิงปรัชญาว่า “องค์กรของเราอยู่ไปเพื่ออะไร?” และมีจำนวนไม่มากเช่นเดียวกัน ที่เจ้าของกิจการและผู้บริหาร องค์กรมุ่งพัฒนาความสุขขององค์กรเคียงคู่ไปกับความสุขของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) รวมไปถึงความสุขของสังคม องค์กรลักษณะเช่นนี้ มักจะให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรควบคู่ไปกับความมีสำนึกรับผิดชอบต่อ ที่จะต้องใส่ใจความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรภาคธุรกิจเอกชนมักมีภาพลักษณ์ของความสุขในเชิงลบกล่าวคือ องค์กรภาคธุรกิจเอกชนมักถูกมองว่า เป็นหน่วยทางสังคม (Social entity) ที่ถูกก่อตั้งขึ้นมาเพื่อแสวงหา หรือตอบสนองความต้องการต่อประโยชน์สุขส่วนตัว



(Selfishness) เช่น แนวคิดที่มองว่า บริษัทห้างร้านมีช่องทางการสาธารณกุศล ล้วนถูกก่อตั้งขึ้นเพราะผู้ประกอบการต้องการมุ่งแสวงหารายได้สำหรับการเลี้ยงชีพและกอบโกยผลกำไร เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้แก่ตนเอง ดังนั้น ความสุขขององค์กรแบบนี้ คือความสุขที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของผู้ประกอบการ โดยมองข้าม

ตัดขาด หรือไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องสัมพันธ์ตอบสนอง และเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ที่มีตัวตนเอง องค์กรการในลักษณะเช่นนี้ จึงมีลักษณะของการประกอบกิจการแบบแยกส่วน มองไม่เห็นสายใยความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างองค์กรการกับสภาพแวดล้อมภายนอก

การศึกษาของโครงการ 100 องค์กรหลากหลาย พบว่า มีองค์กรการจำนวนหนึ่งที่มีได้มองการประกอบกิจการทางธุรกิจแบบดับแคบแยกส่วน แต่กลับมีมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และเข้าใจสถานะขององค์กรการในฐานะของ “หน่วยทางสังคม” ที่เป็นสมาชิกหนึ่ง (Citizenship) ของ “สังคมวงกว้าง” ที่ใหญ่กว่า

การดำเนินกิจการขององค์กรการเช่นนี้ จึงมิได้มุ่งเพียงตอบสนองผลประโยชน์ระยะสั้นเฉพาะส่วนตนเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างความยั่งยืนระยะยาวให้แก่ทั้งองค์กรการและสังคมส่วนรวม ด้วยความสำนึกถึง “ความชอบธรรมทางสังคม” (Social legitimacy) ขององค์กรการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรการเหล่านี้จะตระหนักว่าองค์กรการจะมีความชอบธรรมทางสังคมได้อย่างไร หากองค์กรการมีความสุขสำราญ แต่สังคมภายนอกประสบกับความเดือดร้อน ดังนั้น ความสุขขององค์กรการจะยั่งยืนก็ต่อเมื่อสังคมส่วนรวมมีความสุขร่วมด้วย

องค์กรการที่เน้นความยั่งยืน (Sustainable Organization) เป็นองค์กรการที่เจ้าของและผู้บริหารกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ก่อตั้งองค์กรการ มักจะมีปณิธานความมุ่งมั่นที่มีใช้เพียงแต่การประกอบ

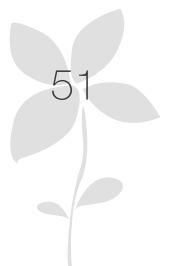


กิจการการค้า การผลิตสินค้าอุตสาหกรรม หรือการบริการเพื่อให้ได้กำไรหล่อเลี้ยงความอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีชีวิตทัศน์หรือปรัชญาแห่งการดำเนินชีวิตที่ทรงคุณค่า รวมทั้งมีโลกทัศน์หรืออุดมการณ์ ค่านิยมในการดำเนินธุรกิจที่ดี เน้นความสมดุลระหว่างองค์กรกับสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน บนพื้นฐานของการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล (Good corporate governance) ยึดมั่นการพัฒนาและรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงถือมั่นต่อความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อสังคม อีกทั้งสร้างสรรค์วิวัฒนาการขององค์กรในการหล่อหลอมให้พนักงานเชื่อมั่น และปฏิบัติตามอุดมการณ์เหล่านั้นขององค์กร

ลักษณะที่สำคัญของความสุขในองค์กรแบบยั่งยืน มีดังนี้

### **บรรยากาศขององค์กรแบบยั่งยืน**

องค์กรที่มีแนวทางแบบยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือ ขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มักเป็นองค์กรที่มีอายุช้อยผ่านประสบการณ์มาอย่างยาวนานพอสมควร หลายองค์กรดำเนินธุรกิจผ่านระยะเวลา ทั้งในห้วงแห่งความยากลำบากถึงขั้นวิกฤติ (Crisis) และในห้วงที่เป็นจุดเติบโตสูงสุด (Growth) ในการดำเนินธุรกิจ ไปจนถึงขั้นของการอยู่ตัวทางธุรกิจ (Maturity) มาแล้ว



องค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่มักพอใจหรือ “พอประมาณ” กับขนาดของธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่มุ่งเน้นที่จะเร่งขยายธุรกิจให้มีขนาดใหญ่ขึ้น แต่ดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ไม่เน้นแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดหรือด้านราคา แต่มุ่งสร้างจุดเน้นเพื่อพัฒนายกระดับสินค้า/ บริการให้มีคุณภาพและมีความแตกต่างที่เหนือกว่า ที่สำคัญองค์กรแบบยั่งยืนล้วนมีแนวทางการดำเนินธุรกิจตามหลักคุณธรรม ยึดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นเชื่อถือด้านสินค้า/ บริการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร

นักศึกษาโรงเรียนสาธิตร่วมใจ โรงเรียนสาธิตร่วมใจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



โครงการรณรงค์เพื่อสังคมคนตาบอด

www.ted.lisa.soc.th/happy

ผู้บริหารและพนักงานผู้ร่วมใจ บริษัทไทยนครพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



โครงการรณรงค์เพื่อสังคมคนตาบอด

www.ted.lisa.soc.th/happy

องค์กรแบบยั่งยืนมีความชัดเจนในเชิงนโยบาย ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นหล่อหลอมพนักงาน ให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจและทางวิชาชีพ

"ทุกด้านมีดีเสมอ" : วิชาจิตวิทยาของศาสตราจารย์ ชัยกิจ (ภรรยา)



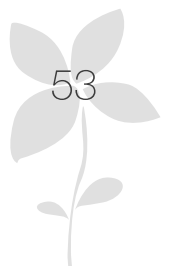
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จิตวิทยาของศาสตราจารย์

www.bps.mdu.ac.th/kippp

นอกจากนี้ การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมจะครอบคลุมทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน โดยยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือแม้กระทั่งออกเป็นกฎระเบียบปฏิบัติขององค์กรในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารระดับสูงมักแสดงให้เห็นเป็นต้นแบบ (Role Model) ของพนักงานทั้งในด้านการดำเนินชีวิตและการทำงาน รวมทั้งเป็นจุดรวมของกำลังใจ และแรงบันดาลใจที่สำคัญของพนักงานอีกด้วย

### แนวทางการสร้างความสุข

องค์กรแบบยั่งยืนมีแนวทางและกิจกรรมการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน โดยให้ความสำคัญกับสร้างความสุขทางใจ ซึ่งส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นให้พนักงานน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ ทั้งในการทำงานและในชีวิตส่วนตัว



กิจกรรมในการสร้างความสุขขององค์การแบบยั่งยืน ยังมุ่งเน้น ที่การมีส่วนร่วมระหว่าง พนักงาน องค์การ สังคม ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องขององค์การทุกกลุ่ม และสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานมี ความสุขกับการเป็น “ผู้ให้” มากกว่า “ผู้รับ”

### ความประทับใจและความภูมิใจของพนักงาน

พนักงานในองค์การแบบยั่งยืนมักแสดงออกถึงความสุข และ ความภาคภูมิใจต่อสินค้า/ บริการ/ ตราสัญลักษณ์ รวมถึงภาพลักษณ์ ขององค์การว่า เป็นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เป็นองค์การที่ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ชุมชนและสังคม อย่างไรก็ตาม พนักงานในองค์การแบบยั่งยืนมักประทับใจและศรัทธาต่อผู้ก่อตั้ง องค์การและผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ที่สามารถเป็นต้นแบบ หรือตัวแบบสมมติที่ดี (Role Model) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตรา สัญลักษณ์ขององค์การ

ความสุขของพนักงานยังเกิดจาก “ความชอบธรรมทางสังคม” ขององค์การ หรือการที่องค์การได้รับการยอมรับจากสังคมและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการดำเนินธุรกิจตามหลักจริยธรรม และ ดำเนินกิจกรรมที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

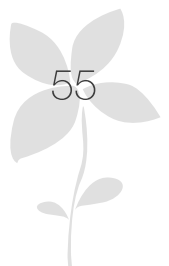
พนักงานในองค์การแบบยั่งยืนจะได้รับการตอบสนองต่อ ความต้องการพื้นฐานทั้งด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ใน ระดับมาตรฐานของบริษัทชั้นนำ การเอาใจใส่ ดูแลชีวิตความเป็นอยู่ ที่ดีของบุคลากร ทำให้้องค์การแนวยั่งยืนมักได้รับรางวัลยกย่อง ถึงการเป็นบริษัทที่ดีจากสถาบันจัดอันดับทั้งหลาย



กล่าวโดยสรุป องค์การแบบยั่งยืนเป็นองค์การแห่งความสุข  
ที่มีลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

1. อุดมการณ์และปรัชญาการเป็นองค์การทางธุรกิจที่ดี  
คือหลักการพื้นฐานขององค์การ
2. ความสุขขององค์การ คือ ความเจริญเติบโตด้วยกัน  
อย่างยั่งยืนขององค์การและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. บรรยากาศขององค์การมุ่งเน้นหลักการทำงานบน  
พื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณ  
ทางวิชาชีพ
4. การบริหารความสุขของบุคลากรมุ่งเน้นการประยุกต์  
ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. ผู้บริหารถือเป็นต้นแบบหรือตัวแบบของการทำงาน  
และการใช้ชีวิต
6. ความสุขในองค์การ คือ สุขภาพกายที่แข็งแรง จิตใจ  
ที่มีขันติธรรม ทำงานด้วยความเพียรสุขทางสติปัญญา  
ที่ได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น
7. เมื่อบุคลากรมีความสุข องค์การโดยรวมมีความสุข  
เชื่อมโยงไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อร่วมกัน  
สร้างความสุขอย่างยั่งยืนแก่สังคมวงกว้าง

ภาพรวมของการบริหารจัดการ สำหรับองค์การแบบยั่งยืน  
สามารถสังเคราะห์และนำเสนอได้ตามตารางที่ 3





### ตารางที่ 3 การบริหารจัดการสำหรับองค์การแบบยั่งยืน

โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการทำงาน	สไลต์	คำหยาบและวัฒนธรรมองค์การ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน</li> <li>- มีหน่วยงานหลักหรือคณะกรรมการที่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองแนวคิดขององค์กรก้าวไกล</li> <li>- ไปสู่ความยั่งยืน ตามแนวทางของแต่ละองค์การ โดยเฉพาะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายแนวทางหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดความยั่งยืน</li> <li>- มุ่งเน้นตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ</li> <li>- มุ่งเน้นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ และหลักปรัชญาในการดำเนินงาน</li> <li>- ภารกิจที่ดีให้แก่พนักงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมหลักที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเชื่อ และพฤติกรรมที่ดี ใน การสร้างเสริมให้องค์การเกิดความยั่งยืนในระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมแนวทาง การสร้างความยั่งยืนขององค์กร</li> <li>- มีระบบการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ออกแบบระบบเพื่อส่งเสริมให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี</li> <li>- ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคนิค และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้อย่างเหมาะสมกับภาระการเจริญเติบโตขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล และมีวิสัยทัศน์ในลักษณะของมุมมองภาพเป็นองค์การที่ยั่งยืน</li> <li>- บริหารงานโดยไม่มุ่งพระเดชพระคุณ ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ แต่ทำงานโดยใช้บารมี</li> <li>- เป็นผู้สอนที่ดี ไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่ง</li> <li>- เป็นผู้รับฟัง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ช่วยแนะแนวทาง ตลอดจนแก้ไขปัญหา ให้เรียนรู้เอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีความเป็นครอบครัว ที่เนื่อง</li> <li>- ยึดถือการเป็นคนดีขององค์กร และสังคม</li> <li>- ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม</li> <li>- ยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วม</li> </ul>

โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์องค์การ	ระบบและกระบวนการทำงาน	สไลด์การบริหารจัดการ	คำนิยามและวัฒนธรรมองค์การ
	<p>- ยึดถือคุณธรรม จริยธรรม ทรามภิบาลในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งยึดมั่นต่อความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>- มีวิสัยทัศน์ส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์การแห่งความสุขอย่างชัดเจน โดยเฉพาะความสุขทางใจจะได้รับ ความใส่ใจไม่น้อยไปกว่า ความสุขทางกาย</p> <p>- มุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ทำให้สังคมยอมรับ</p>	<p>- มีช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึงเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงาน</p> <p>- ออกแบบกลไกของระบบให้สามารถป้องกันความเสี่ยงขององค์การได้ โดยวางรากฐานทางด้านจุดแข็งที่องค์การ มุ่งเน้นสร้างให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบเฉพาะตัว</p>	<p><b>สไลด์</b></p> <p><b>การบริหารจัดการ</b></p> <p>- เป็นกันเอง สร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นพี่น้อง เป็นครอบครัวในที่ทำงาน</p>	

## สรุป

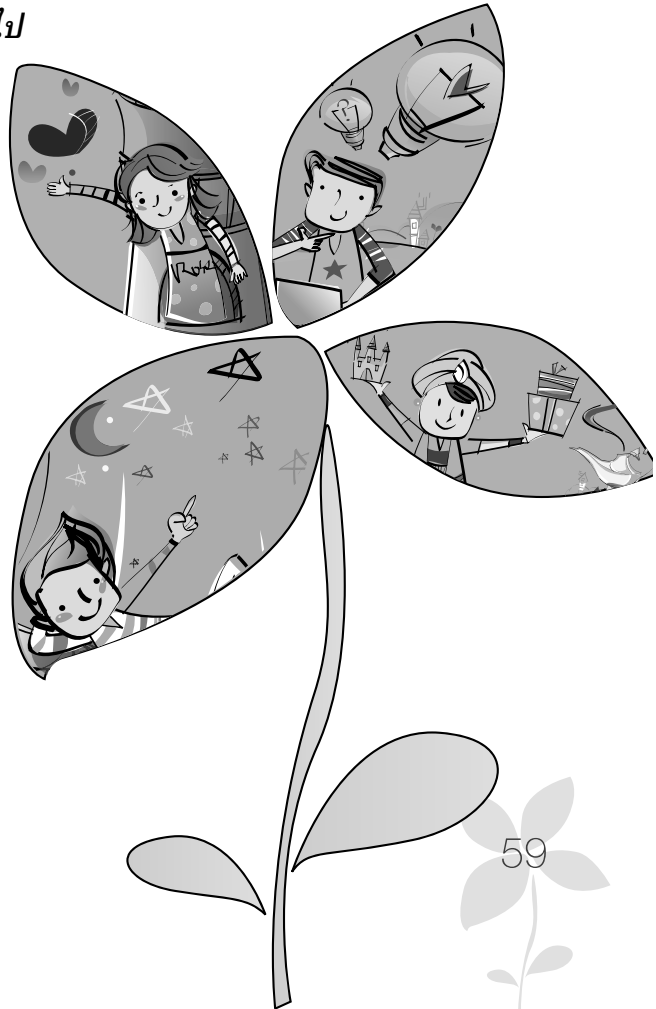
การศึกษาคำโครงการถอดรหัส 100 องค์กรความสุข พบว่า องค์กรแห่งความสุขมีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกัน ผลจากการศึกษาทำให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบขององค์กร บรรยากาศ แนวทาง การสร้างความสุข ความภาคภูมิใจของพนักงานในองค์กร รูปแบบต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน ไม่ได้มีเพียงวิธีเดียวที่จะตอบโจทย์ของการสร้างสุขของทุก องค์กร

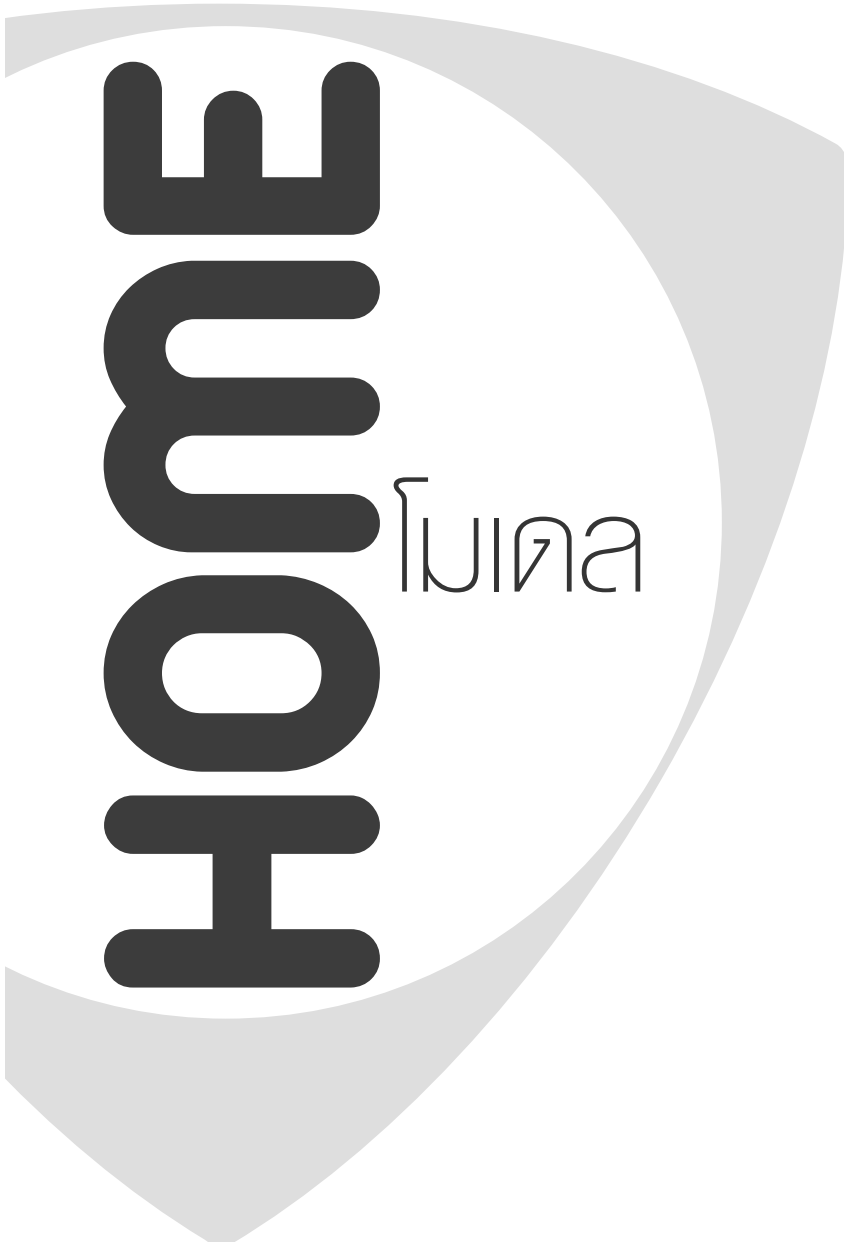
ความเข้าใจลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กร การมุ่งเน้น รูปแบบของการสร้างความสุขที่แตกต่างกันในองค์กรแบบต่างๆ ตลอดจนความเข้าใจความต้องการของตนเอง จะนำไปสู่การเลือก ทำงาน ในองค์กรที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งทำให้ได้รับการตอบสนอง อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความสุขในตนเอง และความสุขของเพื่อนร่วมงาน

สำหรับความเข้าใจของตนเอง พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน สามารถศึกษาได้ในโมเดลพฤติกรรมศาสตร์ และโมเดล “เป็น อยู่ คือ” ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป



หนังสือ “ความสุขหลากหลายมุมมอง”  
 เป็นก้าวแรกที่น่าเสนอธรรมชาติของ  
 ความสุขในมุมมองต่าง ๆ เพราะ  
 หากเข้าใจธรรมชาติของความสุขแล้ว  
 การสร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน  
 และการพัฒนาให้ตนเองมีความสุข  
 จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป





**HOME**

โมเดล

# เป็น อยู่ คือ

ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร<sup>4</sup>

โมเดล “*เป็น อยู่ คือ*” เป็นการมองความสุขผ่านมุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่จัดการความสุขในองค์กร (Happy Management) โดยโมเดลนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นหลังจากการศึกษาวิธีการสร้างความสุขในองค์กรขององค์กรตัวอย่างจำนวน 103 องค์กรของโครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย

โมเดลนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1) ลักษณะของบุคคลที่มีความสุขในการทำงานว่า บุคคลดังกล่าวมีความ “*เป็น อยู่ คือ*” อย่างไร

---

<sup>4</sup> ผู้อำนวยการหลักสูตรการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กรภาคพิเศษ  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2) วิธีการสร้างความ “เป็น อยู่ คือ” โดยเน้นการให้เกียรติ ให้โอกาสการสื่อสาร การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) ผลลัพธ์ของความสุขของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้นำเป็นที่รัก และศรัทธา องค์กรมีผลงานที่สะท้อนความสุข และครอบครัวของพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่

**เป็น**

- เป็นตัวตนที่แท้จริง
- เป็นสุขทางใจ
- เป็นคนได้เต็มศักยภาพ
- เป็นคนที่ครอบครัว สังคม ชุมชนพอใจ

**อยู่**

- อยู่ดีกินดี
- อยู่อย่างมี Passion
- อยู่ในองค์กรที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี
- อยู่ในตำแหน่งและอาชีพที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ

**คือ**

- คือผลงานขององค์กร
- คือความหวังขององค์กร
- คือภาพลักษณ์ขององค์กร



ภาพที่ 3 โมเดลเป็น อยู่ คือ



## พื้นฐานความคิดเบื้องต้น

โมเดล “*เป็น อยู่ คือ*” มีความเชื่อพื้นฐาน 2 ประการ คือ

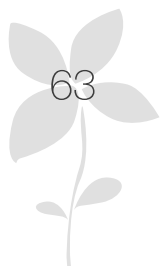
1. บุคคลจะมีความสุขในการทำงานต้องมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1) บุคคลได้ทำงานตรงตามจริตของตนเอง หรือระหว่างการทำงานบุคคลได้แสดงความเป็นตัวของตัวเอง

2) บุคคลได้อยู่ในที่ทำงานที่สามารถเติมเต็มความต้องการ และสนับสนุนให้บุคคลได้แสดงความรู้ ความสามารถ

3) บุคคลนั้นตระหนักว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงานและเป็นที่ต้องการของเพื่อนร่วมงานและองค์กร

2. “*การเป็น อยู่ คือ*” ที่สามารถสร้างความสุขที่แท้จริง ต้องไม่ใช่ “*การเป็น อยู่ คือ*” ของบุคคลฝ่ายเดียว แต่เป็น “*ความเป็น อยู่ คือ*” ที่สมดุลระหว่างภาคส่วนต่างๆ อย่างน้อย 3 ส่วน คือ พนักงาน ครอบครัว และองค์กร





## “เป็น อยู่ คือ” คืออะไร

โมเดล “เป็น อยู่ คือ” มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสุข วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีความสุข ดังนี้

1. บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน ต้องมีความ “เป็น อยู่ คือ” ที่เหมาะสม ดังนี้

1.1 “เป็น” ประกอบด้วย เป็นตัวตนที่แท้จริง เป็นสุขทางใจ เป็นคนได้เต็มศักยภาพและเป็นคนที่ครอบครัว สังคม ชุมชนพอใจ

1.2 “อยู่” ประกอบด้วย อยู่ดีกินดี อยู่อย่างมี Passion อยู่ในองค์กรที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี อยู่ในตำแหน่ง และอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ

1.3 “คือ” ประกอบด้วย คือผลงานขององค์กร คือ ความหวังขององค์กร และคือภาพลักษณ์ขององค์กร

2. การสร้างความ “เป็น อยู่ คือ” สามารถสร้างได้หลากหลายวิธี แต่วิธีการที่เป็นหัวใจหลัก คือ

- 1) การให้เกียรติและให้โอกาส
- 2) การสื่อสารอย่างจริงใจ
- 3) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



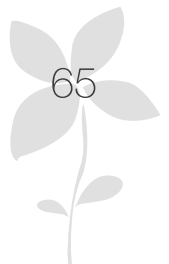
3. ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคคลคนนั้น “คือ” (บุคคลนั้นตระหนักว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงานและเป็นที่ต้องการขององค์กร) แล้วยังส่งผลให้ ผู้นำเป็นที่รักและศรัทธา องค์กรมีผลงาน และครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่

## องค์ประกอบที่หนึ่ง “เป็น อยู่ คือ”

ก้าวแรกของความสุข พนักงานต้องมี “เป็น อยู่ คือ” ที่ ถูกต้อง สมดุล การศึกษาของโครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลายพบว่า พนักงานจะมีความสุขในการทำงาน ต้องมีความเป็นตัวตนของตนเองที่สอดคล้องกับงานที่ทำ

การเป็นที่ทำให้พนักงานมีความสุข ประกอบด้วย

- 1) มีจิตตรงกับงานและองค์กร
- 2) รักงานที่ทำ
- 3) กระตือรือร้นที่จะมาทำงาน
- 4) รู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่กับหัวหน้า
- 5) รู้สึกสนุกเมื่ออยู่กับเพื่อนร่วมงาน
- 6) มีความสุข ภาคภูมิใจในองค์กร
- 7) ได้ทำงานที่รัก
- 8) ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน
- 9) มีสุขภาพกายและใจที่ดี
- 10) มีความรับผิดชอบต่อตนเองและครอบครัว
- 11) อยู่ในศีลธรรม จารีตและกฎหมาย



เมื่อพนักงานมีความเป็นตัวตนของตนเองแล้ว พนักงานต้องสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขเพื่อให้ตนเองรู้สึก Passion ต่องานและองค์กร

การอยู่ของพนักงานที่มีความสุข ประกอบด้วย

- 1) ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- 2) ได้รับสวัสดิการที่ดี
- 3) มีความมั่นคงในการทำงาน
- 4) ได้รับโอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง
- 5) มีเวลาส่วนตัว
- 6) รักงาน องค์กร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และผู้นำองค์กร
- 7) เห็นว่างานมีคุณค่าและท้าทาย



- 8) มีเป้าหมายร่วมกับองค์กร
- 9) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน
- 10) มีความพยายามในการทำงาน
- 11) มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
- 12) เดินทางสะดวก
- 13) มีความปลอดภัย
- 14) มีสิ่งอำนวยความสะดวก
- 15) มีระบบงานที่ดี
- 16) มีระบบการสื่อสารที่ดี
- 17) สถานที่ทำงานน่าอยู่
- 18) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบพึงพา และเน้นผลงาน
- 19) ปลอดภัยจากอบายมุข
- 20) ประทับใจในนิสัยใจคอของผู้นำ เช่น ความมีน้ำใจ  
มีคุณธรรม
- 21) บทบาทของผู้นำ เช่น การสร้างและพัฒนาทีมงาน  
การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 22) เพื่อนร่วมงานเอื้ออาทรต่อกัน
- 23) สามารถปรึกษาปัญหาได้
- 24) มีภาระหน้าที่ชัดเจน
- 25) สามารถวางแผน/ ควบคุมงานได้ด้วยตนเอง
- 26) มีอิสระในการตัดสินใจ
- 27) มีโอกาสเติบโตในอาชีพ



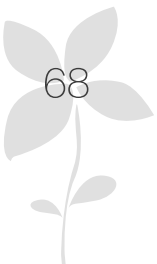
เมื่อพนักงานมีความเป็นตัวตนของตนเอง และมี passion แล้ว พนักงานจะเป็นผู้มีสมรรถนะสูง หรือพนักงานคือผู้ที่มีความสามารถ ดังนี้

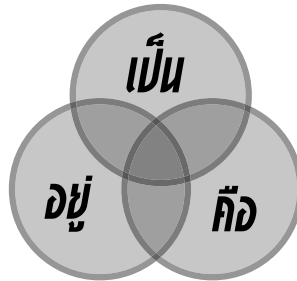
- 1) เห็นความสำคัญของงานที่ทำว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร
- 2) มีความพยายาม/ กระตือรือร้นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ
- 3) มีความรับผิดชอบต่องาน
- 4) เป็นที่ต้องการของเพื่อนร่วมงาน
- 5) เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
- 6) มีกิริยามารยาทที่เหมาะสม
- 7) เป็นนักสื่อสารองค์กร

### ความต้องการ “เป็น อยู่ คือ”

บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน จะมีองค์ประกอบของความสุขแบบ “เป็น อยู่ คือ” ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ แต่องค์ประกอบของ “เป็น อยู่ คือ” ของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน

นอกจากนี้ความสุขไม่อยู่นิ่ง เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสุขในแต่ละช่วงเวลา และในแต่ละสถานการณ์แตกต่างกัน





ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของการ “เป็น อยู่ คือ”

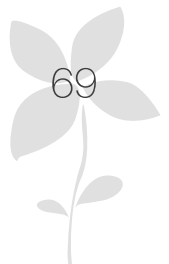
การประเมินความสุขจึงเป็นเรื่องยาก แต่บุคคลจะทราบว่าตัวเองมีความสุขหรือไม่ โดยสังเกตว่าในขณะนี้และในอนาคตอันสั้นนี้ พนักงาน “คือ” หรือไม่ ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้พนักงาน “คือ” ได้แก่ ผลรวมของ “เป็น” และผลรวมของ “อยู่” ที่ถูกต้องเหมาะสม

$$\begin{array}{ccc} \text{ผลรวมของ} & \text{ผลรวมของ} & \text{ผลรวมของ} \\ \text{“เป็น”} & + & \text{“อยู่”} = \text{“คือ”} \end{array}$$

เงื่อนไขที่ส่งผลต่อ ความต้องการ “เป็น อยู่ คือ” ได้แก่

- 1) ความต้องการของแต่ละบุคคล
- 2) สถานการณ์ที่เผชิญ
- 3) เวลา

นอกจากนี้ ยังพบว่าในช่วงแรกเริ่มของการทำงาน หรือการสมัครงาน พนักงานมีความต้องการ “เป็น” มาก แต่เมื่อเข้ามาทำงาน หรือมีอายุมากขึ้นความต้องการ “อยู่” จะเพิ่มมากขึ้น



## ตารางที่ 4 ปัจจัยที่ทำให้เกิด “เป็น อยู่ คือ”

เป็น	อยู่	คือ
<p>เป็นตัวตนที่แท้จริง</p> <p>เป็นสุขทางใจ</p>	<p>1) มีจิตตรงกับงานและองค์กร</p> <p>2) รักงานที่ทำ</p> <p>1) กระตือรือร้นที่จะมาทำงาน</p> <p>2) รู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่กับหัวหน้า</p> <p>3) รู้สึกสนุกเมื่ออยู่กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>4) มีความสุขภาคภูมิใจในองค์กร</p>	<p>คือผลงานขององค์กร</p> <p>1) เห็นความสำคัญของงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร</p> <p>2) มีความพยายาม/ กระตือรือร้นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ</p> <p>3) มีความรับผิดชอบต่องาน</p>
<p>เป็นคนได้เต็มศักยภาพ</p>	<p>อยู่อย่างมี Passion</p> <p>1) ได้ทำงานที่รัก</p> <p>2) ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน</p>	<p>คือความคาดหวังเพื่อนร่วมงาน</p> <p>1) เป็นผู้สร้างสรรคณ์นวัตกรรมใหม่ๆ</p> <p>2) เป็นที่ปรึกษาที่เหมาะสม</p>
<p>เป็นคนที่ครบคร้ว</p> <p>สังคม</p> <p>ชุมชนภูมิใจ</p>	<p>อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน</p> <p>1) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน</p> <p>2) มีความพยายามในการทำงาน</p> <p>3) มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ</p> <p>4) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน</p> <p>5) มีความพยายามในการทำงาน</p> <p>6) มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ</p> <p>1) เดินทางสะดวก</p> <p>2) มีความปลอดภัย</p> <p>3) มีสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>4) มีระบบงานที่ดี</p> <p>5) สถานที่ทำงานน่าอยู่</p> <p>6) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบแฟงฟ้าและเน้นผลงาน</p> <p>7) ปลอดภัยจากอบายมุข</p>	<p>คือความคาดหวังขององค์กร</p> <p>1) เป็นที่ปรึกษาที่เหมาะสม</p> <p>2) เป็นที่ปรึกษาที่เหมาะสม</p>

เป็น		อยู่	คือ
	<p>อยู่ในองค์การที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี</p>	<p>1) ประทับใจในเสียใจของผู้หน้า เช่น ความมีน้ำใจ มีคุณธรรม</p> <p>2) บทบาทของผู้หน้า เช่น การสร้างและพัฒนาทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>3) เพื่อนร่วมงานเอื้ออาทรต่อกัน</p> <p>4) สามารถปรึกษาปัญหาได้</p>	
	<p>อยู่ในตำแหน่งอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ</p>	<p>1) มีภาระหน้าที่ที่ชัดเจน</p> <p>2) สามารถวางแผน/ควบคุมงานได้ด้วยตนเอง</p> <p>3) มีอิสระในการตัดสินใจ</p> <p>4) มีโอกาสเติบโตในอาชีพ</p>	



## กรณีศึกษาความสุขในการทำงาน

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส ซึ่งทำธุรกิจขายน้ำมันของบริษัท เซลล์ แห่งประเทศไทย ร้านกาแฟสด ร้านสินค้าไอทีอป ร้านข้าวแกงคุณยายและร้านมินิมาร์ท พนักงานทำงานอย่างมีความสุขด้วยมี “เป็น อยู่ คือ” ดังนี้



ได้เป็นอย่างที่ตนเองต้องการ คือ การเลือกพนักงานมาทำงานจะพิจารณาบุคลิก ลักษณะ และทัศนคติ เช่น พนักงานเติมน้ำมันเลือกผู้สมัครงานที่ไม่รักสวยรักงาม สามารถปฏิบัติงานกลางแจ้งแดดได้ พนักงานในร้านค้าและพนักงานทำความสะอาดเลือกผู้สมัครที่พูดจาสุภาพและเป็นกันเอง

ห้างหุ้นส่วนมีระเบียบให้พนักงานตามประเภทของธุรกิจ โดยเน้นความเหมาะสมในการทำงาน เช่น พนักงานร้านกาแฟและร้านอาหารมีผ้ากันเปื้อน พนักงานเติมน้ำมันต้องใส่หมวก พนักงานทำงานสะอาดแต่งตัวตามสบาย อย่างไรก็ตามได้วางกรอบการแต่งกายของพนักงานว่าต้องสะอาดและสุภาพ แต่ไม่สุดโต่ง โดยให้พนักงานชั่งตรงเท่านั้นวาว หรือจัดแต่งทรงผมเหมือนพนักงานที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร เพราะพนักงานต้องเดินทางโดยรถจักรยานยนต์ ประกอบกับไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของพนักงานในต่างจังหวัด

“...หลักการบริหาร คือ ต้องทำเป็นทุกอย่างทั้งเต็มหน้ามันชงกาแฟ แคชเชียร์ ฯลฯ ได้ลองทำทุกอย่าง การขยายกิจการจะทำให้ปีละอย่าง อย่างค่อยเป็นค่อยไป กำหนดให้พนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน สามารถบริหารจัดการ แลกเวรกันได้ แต่อย่าให้ขาดคนในมินิมาร์ท จัดให้ประกบกัน คนเก่งอยู่กับคนไม่เก่ง

พนักงานเต็มหน้ามันหน้าลานเลือกตำ ยัม อืด แพนกหลังลานเลือกคนพูดจาดี แต่บางครั้งก็เลือกไม่ได้ ดูทัศนคติ แต่บางอย่างก็สร้างได้ ปกติคนที่มาสมัครงานจะไม่มีทัศนคติติดลบ จากนั้นจะปล่อยให้พนักงานรุ่นพี่ขัดเกลาด้วยวัฒนธรรมองค์กร

ต้องแก้ไขมุมมองของพนักงาน โดยค่อยๆ บอก เบื้องต้นมีหัวหน้างาน แต่ถ้าพนักงานเห็นว่าไม่ไหวจะส่งให้ผมจัดการ ซึ่งจะเรียกเข้ามาคุย ถามเหตุผลว่าบริการไม่ดีเพราะอะไร เรื่องห้องน้ำเป็นตัวอย่างของการปรับทัศนคติ ช่วงแรกจะอบรมพนักงานทำความสะอาดเป็นประจำและช่วยพนักงานทำความสะอาด จนปี พ.ศ. 2548 ได้รับรางวัล พนักงานภูมิใจเกิดความตั้งใจทำงาน และสืบทอดต่อกันมารุ่นต่อรุ่น โดยที่ไม่ต้องไปสอนอีก

การประกวดเรื่องการออมเงิน ทำไม่ได้ เพราะพนักงานมีความจำเป็นไม่เหมือนกัน ในเส้นทางที่เดิน ผู้บริหารต้องทำตนเป็นแบบอย่าง...”<sup>5</sup>

5 สัมภาษณ์, กรทศน์ คุณาวุฒิ, เจ้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.



อยู่อย่างมีความสุข พนักงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์ แกลงเซอร์วิส มีหน้าที่ที่ชัดเจนตามประเภทของธุรกิจที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังเห็นคุณค่าของงาน เช่น พนักงานทำความสะอาดห้องน้ำ ตั้งใจทำความสะอาดห้องน้ำเพราะเกรงว่าลูกค้าจะได้ใช้ห้องน้ำที่ไม่สะอาด ประกอบกับการได้อิสระในการทำงานที่ผู้นำมอบให้ แต่จะคอยให้ความช่วยเหลือและเป็นตัวอย่างที่ดี

การอยู่ที่มีความสุขของพนักงานยังหมายรวมถึง คำตอบแทนที่ได้รับ และการได้รับการดูแลจากผู้นำองค์กร ทั้งในชีวิตประจำวันและขณะที่มีปัญหา

“...ทำความสะอาดตอนคนเยอะเหนื่อย รีบเพราะกลัวลูกค้า คนใหม่ได้ใช้ห้องน้ำไม่สะอาด ต้องรีบเข้าไปทำ

ทำงานของตัวเองไปเรื่อยๆ ถ้าเหนื่อยก็หยุดพักแล้วทำใหม่ แต่ปกติไม่ค่อยได้หยุดเพราะงานเยอะ ต้องดูหมด หูไว ตาไว ที่ไหนรถต้องรีบทำ

นายไม่เจ้าก็เจ้าการ นายทำเป็นตัวอย่าง ให้ดู เช่น ตอนห้องน้ำ เต็ม นายเอาลูกสูบมาสูบ เลยจำไว้และทำตาม...”<sup>6</sup>



“...นายดูแลดีมาก ปรึกษาได้ โดยเฉพาะลูกค้าต้องการอะไร เป็นกันเอง ขาดหรือเรียกร้องอะไรก็ได้ ค่าตอบแทนดีขึ้นเรื่อยๆ นายไม่เอาเปรียบ จะถามว่าเหนื่อยไหม เดินมาถามตลอด บางครั้ง งานเยอะ นายมาช่วยเก็บโต๊ะ เก็บแก้ว ดูแลดี ไม่เหมือนเจ้านายกับ ลูกน้อง ไม่เคยเห็นจากที่อื่น หายเหนื่อย รู้สึกว่านายเอาใจ

นายไปเที่ยว มีของมาฝาก ไม่เหมือนนาย เหมือนพี่น้อง

เราทำหน้าที่ของเราไป มีสวัสดิการ มีค่าขายจานละ 1 บาท คนมากเราได้มาก เราสู้หน้าที่ ไม่ต้องรอให้ใครมาดู...”

คือ ผลงานขององค์การ

พนักงานมีผลงาน เป็นความคาดหวัง และเป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ องค์การ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์ แกลงเซอร์วิส ส่วนใหญ่ได้รับคะแนน การประเมินการให้บริการจากบริษัท



เซลล์แห่งประเทศไทยเต็มร้อย ได้รับรางวัลรองชนะเลิศสุดยอด ส้วมประจำถนนสุขุมวิท พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2550 ได้รับรางวัล รองชนะเลิศ การประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ประเภท ธุรกิจขนาดย่อม ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อ ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) พ.ศ. 2551 รางวัลป้อมเหรียญทองจากกระทรวงพลังงาน

7 สัมภาษณ์, พนักงานร้านอาหารของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.



หลังได้รับรางวัลรองชนะเลิศสุดยอดส้วมแล้ว พนักงานมีความภูมิใจ และถ่ายทอดวิธีการทำความสะอาดห้องน้ำจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องมาสอนงาน รวมถึงเมื่อเก็บของได้ก็จะนำไปฝากไว้ที่ร้านอาหาร หรือนำไปให้ผู้จัดการ พร้อมกับแจ้งพนักงานทุกคนว่า ถ้ามีคนมาสอบถามของที่หายไปติดต่อกี่ไหน ของที่เก็บได้มีทั้งแหวนเพชร กระเป๋าตังค์ ซึ่งเคยมีเงินอยู่ในกระเป๋าหลักแสน

“...ตอนเก็บของได้ คิดถึงเจ้านายตลอด เคยมีแม่บ้านเก็บเงินได้เป็นแสน และเก็บแหวนเพชรได้ ถ้าไม่เจอลูกค้า จะส่งคืนเจ้านาย ไม่เคยเก็บเป็นของตัวเอง ทำด้วยใจ...”<sup>8</sup>

ความสุขในการทำงานเป็นความสมดุลของการ “เป็น อยู่ คือ” ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสุขบนพื้นฐานของความ “เป็น อยู่ คือ” ที่เหมือนกัน แต่ระดับความต้องการแตกต่างกัน ดังเช่น ทุกคนต้องการได้รับการดูแลจากหัวหน้างาน แต่ระดับความต้องการจะแตกต่างกัน บางคนต้องการให้หัวหน้างานร่วมทำงานในลักษณะของการปฏิบัติร่วมกัน บางคนต้องการให้หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา บางคนต้องการให้สั่งงานและติดตามงานเป็นระยะๆ เท่านั้น

8 สัมภาษณ์, พนักงานทำความสะอาดของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.



## องค์ประกอบที่สอง การสร้างความสุขในองค์การ

การสร้างความสุขในการทำงาน ต้องเริ่มจากการเข้าใจว่า บุคคลคนนั้นมีความต้องการ “เป็น อยู่ คือ” อย่างไรแล้วจึงตอบสนองพนักงานเป็นรายบุคคล โดยผลการศึกษาผลงาน

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นขั้นตอนแรกของการคัดเลือกพนักงานให้เป็นตามที่องค์การต้องการ เช่นเดียวกันในการสมัครงานบุคคลจะเลือกงานและองค์การที่ตรงตามจริตของตนเองมากที่สุด

2. เมื่อบุคคลมาเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว จะปรับตัวและพัฒนา เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งจะนำไปสู่คือที่ทั้งบุคคลและองค์การต้องการ การสร้างกระบวนการ “อยู่” ดังกล่าว องค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมี “อยู่” คือ อยู่ดีกินดี อยู่อย่างมี Passion อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน อยู่ในองค์การที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี อยู่ในตำแหน่งและอาชีพที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ ตามตารางที่ 4



การสร้าง “อยู่” ดังกล่าว อาจทำโดยการจัดหาสวัสดิการ การจัดกิจกรรมต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ทั้งนี้พบว่า หัวใจหลักของการสร้าง “เป็น อยู่ คือ” ได้แก่

- 1) การให้เกียรติและให้โอกาส
- 2) การสื่อสารอย่างจริงใจ
- 3) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### การให้เกียรติและให้โอกาส

การให้เกียรติและให้โอกาส เป็นการเคารพเพื่อนพนักงาน และการส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง ในองค์กรแห่งความสุข การให้เกียรติและให้โอกาสประกอบด้วย 2 ส่วน คือ **ทัศนคติและพฤติกรรม** ดังนี้

**ด้านทัศนคติ** การให้เกียรติและโอกาส ต้องเกิดจากการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทัศนคติดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน
- 2) การเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นเหมือนเพื่อน พี่น้อง หรือเป็นสมาชิกในครอบครัว
- 3) การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

**1. การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน** เช่น คำแสด ริเวอร์แคว รีสอร์ท เห็นว่าพนักงานมีศักยภาพ สามารถทำงานได้หลายอย่าง พนักงานเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่า สามารถพัฒนาได้ ดังนั้น





คำแสด ริเวอร์ แคว รีพอร์ต จึงมีนโยบายอย่างชัดเจนว่าจะไม่ปลดพนักงาน แม้ว่า จะต้องเผชิญกับภาวะขาดทุนก็ตาม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้งานอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้มีความรู้ที่หลากหลาย และนำ ความรู้ที่พนักงานมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น เมื่อเผชิญกับปัญหา เศรษฐกิจใน พ.ศ. 2552 ถามพนักงานว่าทำอะไรได้ พบว่าสามารถ ดูหมอดูได้ ทำขนมครกได้ จึงจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวโดยเพิ่ม แพคเกจ ต่างๆ ในราคา 3,000 บาท

“...หัวใจหลัก คือ ถ้าพนักงานมีใจแล้ว จะสามารถทำงาน ให้องค์กรได้ ดังนั้น การบริหารงานจะไม่ปลดพนักงาน ไม่ลด สวัสดิการ เงินเดือนต้องเพิ่ม ในภาวะเศรษฐกิจจึงทำอาหารกิน เอง ทั้งทำนา ทำเห็ด ปลูกผักบุ้ง ดังนั้น แม้จะไม่มีรายได้เข้ามา พนักงานจะอุ่นใจว่าจะไม่อด...”<sup>9</sup>

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส ยังจ้างพนักงาน ทำความสะอาดสวนที่มีอายุ 65 ปีแล้ว เพราะป่าทำงานมานาน และขยันตั้งใจทำงาน แม้ป่าจะกวาดพื้นสะอาดบ้างไม่สะอาดบ้าง แต่ก็เป็นภาระกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำงาน และปลูกจิตสำนึก ให้ผู้ใช้บริการรักษาความสะอาด

9 สัมภาษณ์, ยุทธการ มากพันธุ์, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการของคำแสด ริเวอร์ แคว รีพอร์ต, วันที่ 18 พฤศจิกายน 2552.





“...ประทับใจเจ้าของ เขาเคยพูดว่า ป้ามีอะไรบอกผม  
ไม่ต้องไปไหน อยู่กับผม ถ้าไม่ไหว ผมจะเลี้ยง...”<sup>10</sup>

บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชันแนล ฝ่าปัญหาวิกฤตใช้วัตถุดิบ  
ใน พ.ศ. 2547 โดยมีนโยบายไม่ปลดพนักงานและยังจ่ายค่าตอบแทน  
เหมือนเดิม รวมถึงทำวิกฤตให้เป็นโอกาส ด้วยใช้เวลาว่างเพื่อพัฒนา  
พนักงาน เนื่องจากผู้บริหารมองว่า ใหนๆ องค์กรก็เป็นหนี้อยู่แล้ว  
เป็นหนี้เพิ่มอีกหน่อยไม่น่าจะเป็นอะไร และมีความคิดว่าเงิน  
ค่าตอบแทนของพนักงานสำหรับองค์กรแล้วหาได้ไม่ยาก  
(ถ้าฝ่าวิกฤตไปได้ องค์กรก็จะหาใหม่ได้) แต่สำหรับพนักงาน  
ถ้าองค์กรลอยแพพนักงานแล้ว พนักงานจะอยู่อย่างไร<sup>11</sup>

**2. การมองว่าเพื่อนร่วมงานคือบุคคลใกล้ชิด** ได้แก่  
เป็นที่มงาน เป็นพี่น้อง และเป็นสมาชิกในครอบครัว อันนำไปสู่  
การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันด้วย  
ความเคารพ ดังเช่น เจ้หมวยหรือคุณธารทิพย์ ถูกขโมยลูก  
เจ้าของร้านขนมปังพรชัย หรือที่รู้จักในชื่อร้านขนมปังบางลำพู  
เรียกพนักงานว่าลูก และมีหลักการบริหารว่า เลี้ยงลูก เลี้ยงลูกน้อง  
วิธีเดียวกัน

10 สัมภาษณ์, พนักงานทำความสะอาดของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกล่งเซอร์วิส,  
วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

11 สัมภาษณ์, ธีรวิทย์ ภูริวัฒนพงศ์, ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผลิตและตลาด  
บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชันแนล, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

ความสุขในการทำงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประการหนึ่งคือ บรรยากาศในที่ทำงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เช่นเดียวกับโชคดีติมซ้ำ ที่มีบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว คือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

“...พอตื่นขึ้นมาแล้วรู้หน้าที่อยากทำงาน เพราะมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อนร่วมงานเป็นกันเองเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เข้ามายิ้มแย้มแจ่มใส ส่วนผู้บริหารก็จะใส่ใจลูกน้อง..”<sup>12</sup>

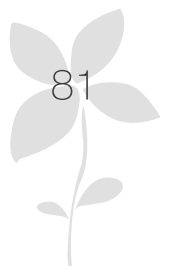


**3. การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน** ความเข้าใจสิ่งที่เพื่อนพนักงานเป็น จะนำไปสู่การยอมรับและการปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกัน ดังเช่นปณิธานของกรรมการผู้จัดการแนวทางการบริหารจัดการของบริษัท โสมภาสเอ็นจิเนียริง (2005) จำกัด ประการหนึ่งคือ การเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมจะต้องเดินเคียงคู่กัน หมายถึง การทำธุรกิจของบริษัทจะต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นั่นคือ การอนุญาตให้พนักงานลาไปทำนาได้

“...เรามาทีหลัง คนที่นี่เขาอยู่มาก่อนแล้ว เรามาอาศัยเขา ถ้าไม่มีเขา เราก็อยู่ไม่ได้ ดังนั้น เราต้องเข้าใจเขา เข้าใจพื้นฐานของชาวบ้านที่นี่ ตั้งแต่เขาทำเกษตรกรรมกัน...”<sup>13</sup>

12 สัมภาษณ์, พนักงานของโชคดีติมซ้ำ, วันที่ 9 กันยายน 2553.

13 สัมภาษณ์, สมพงษ์ พวงเวียง, กรรมการผู้จัดการบริษัท โสมภาสเอ็นจิเนียริง 2005 จำกัด, วันที่ 8 พฤษภาคม 2553.



บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ต้องการส่งเสริมให้พนักงานทานข้าวกล้อง แต่เข้าใจว่าพนักงานไม่ชอบการบังคับ และเพื่อสร้างความรู้สึกว่าตนเป็นผู้ตัดสินใจที่จะทานเอง จึงกำหนดทางเลือกให้แก่พนักงาน คือ ถ้าทานข้าวขาวจานละ 5 บาท แต่ถ้าเลือกทานข้าวกล้องจะได้ทานข้าวกล้องฟรี

**ด้านพฤติกรรม** ในองค์กรแห่งความสุขมีพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงถึงการให้เกียรติและให้โอกาส คือ การให้ความเป็นกันเอง การสื่อสารด้วยปิยวาจา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้โอกาส และการให้อิสระในการทำงาน ดังนี้



Nizki's books

1. การให้ความเป็นกันเอง เป็นการทำให้ช่องว่างต่างๆ ทั้งช่องว่างทางตำแหน่ง และช่องว่างระหว่างวัย วิธีการที่ใช้ส่วนใหญ่ ถ้าเป็นผู้บริหารจะพยายามเข้าไปพูดคุยกับพนักงาน แต่ถ้าเป็นระดับพนักงานจะเป็นการร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำ

กิจกรรม รวมถึงร่วมกันทำกิจกรรมประจำวัน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการบริษัทนิฟู๊ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน โดยพยายามให้พนักงานเห็นบ่อยๆ และหาโอกาสคุยกับพนักงาน ถ้าพบปัญหาจะรีบแก้ไข กลวิธีหนึ่งที่ใช้เพื่อหาโอกาสพบพนักงาน คือ ปกติมีแม่บ้านทำหน้าที่เดินเอกสาร

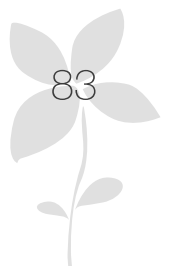
คุณสมิตจะหยิบเอกสารแจกให้พนักงาน และถามพนักงานว่าเป็นอย่างไรบ้าง มีปัญหาอะไร ขาดเหลืออะไรไหม

ความเป็นกันของ ของบริษัท โอกิ พรินท์ซัน (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนให้เห็นจากพนักงานจะจำชื่อกันได้ ทักทายกัน เมื่อมีพนักงานใหม่เข้า พนักงานจะรู้จักทั่วบริษัท มีการแบ่งปันกัน เช่น พนักงานนำลำไยใส่ตะกร้ามาวางไว้ในโรงงาน เพื่อให้เพื่อนๆ รับประทาน



2. การสื่อสารด้วยปิยวาจา เป็นการพูดจากับเพื่อนร่วมงานอย่างไพเราะและจริงใจ ดังเช่น คุณกรทศน์ คุณาวุฒิ เจ้าของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส พูดจากับพนักงานอย่างสุภาพ ตอนสั่งงานจะพูดว่า “พี่ครับ ช่วยทำให้หน่อยครับ” นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน เช่น ช่วยพนักงานทำความสะอาดโต๊ะอาหาร ทำความสะอาดห้องน้ำ ช่วยเติมน้ำมัน

3. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการแสดงน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานไม่ต้องร้องขอความช่วยเหลือ ดังเช่นพนักงานของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประทับใจเพื่อนร่วมงานที่เข้ามาช่วยขณะที่ยกของ หรือพนักงานของบริษัท โกลบอล เทเลมาร์เก็ตติ้ง แมเนจเม้นท์ จำกัด ประทับใจที่ตนเองเป็นคนต่างจังหวัด เข้ามาทำงานในกรุงเทพมหานครคนเดียว เมื่อไม่สบายมีเพื่อนพนักงานคอยดูแล



“...เพื่อนร่วมงานดี ช่วยกันดี ไม่เคยทะเลาะกัน เคยยกของ คนเดียว ก็มีเพื่อนมาช่วยยกของ โดยที่ไม่ต้องร้องขอ ...”<sup>14</sup>

“...ผมมาทำงานที่นี่ได้เกือบ 1 ปี สิ่งที่น่าประทับใจมาก ได้แก่ เหตุการณ์ที่ผมป่วยเมื่อ 2 - 3 เดือนก่อน ผมไม่สบายแล้วต้องนอนอยู่โรงพยาบาล 2 - 3 วัน ผมเป็นคนต่างจังหวัด อยู่กรุงเทพคนเดียว เมื่อเข้าโรงพยาบาล พอดีนขึ้นมา ผมเจอพี่ๆ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งพี่เบิร์ด และพี่คนอื่นๆ มาเยี่ยม มันเกินความคาดหวังของเรา พนักงานธรรมดา ซึ่งเป็นแค่พนักงานขาย ผมมองว่าผมไม่สามารถหาจากที่ไหนได้อีกแล้ว ผมเคยทำงานที่อื่นมาก่อนประมาณ 4 แห่ง ไม่เคยเจอที่ไหนที่ดูแลและเอาใจใส่พนักงานได้เท่าที่นี่...”<sup>15</sup>

4. การให้โอกาส เป็นความเชื่อมั่นว่า เพื่อนร่วมงานมีศักยภาพ และต้องการให้เพื่อนร่วมงานแสดงศักยภาพดังกล่าว ดังเช่น บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด เชื่อว่าการให้โอกาสแก่พนักงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งรวมถึงเรื่องส่วนตัว ดังกรณีของพนักงานฝ่ายผลิตคนหนึ่งที่น่าประทับใจองค์กรและผู้บริหารมาก ที่ให้โอกาสพนักงาน ที่ไม่มีความรู้แต่ทำงานมานานมีโอกาเป็นหัวหน้างาน การพิจารณา เพื่อให้ความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัท ใช้ความสามารถในการทำงานและความอาวุโส นอกจากนี้ ผู้นำยังมองว่าพนักงานเป็นมนุษย์ คนหนึ่งมีความต้องการพื้นฐานเหมือนกัน และสามารถพัฒนาได้

14 สัมภาษณ์, พนักงานฝ่ายผลิต(ทอด) บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด, วันที่ 2 ตุลาคม 2552.

15 สัมภาษณ์, พนักงานของบริษัท โกลบอล เทเลมาร์เก็ตติ้ง แมเนจเม้นท์ จำกัด, วันที่ 15 กันยายน 2552.

ดังนั้น เมื่อพนักงานมีปัญหา พนักงานจะมาปรึกษาผู้บริหาร ซึ่งยินดีช่วยพนักงาน แต่มีเงื่อนไขว่า สิ่งต่างๆ อยู่ที่เหตุ ถ้ามีปัญหาต้องแก้ที่ต้นเหตุ ดังนั้น พนักงานต้องปรับปรุงตนเอง หรือทำต้นเหตุให้ดี ดังกรณีของพนักงานฝ่ายจัดส่งคนหนึ่งที่ เป็นหนี้นอกระบบ ได้เข้ามาปรึกษาผู้บริหารช่วยแก้ไข ปัญหา โดยใช้หนี้ให้ การวิเคราะห์ปัญหาของการเกิดหนี้พบว่า เกิดจากพนักงาน และภรรยาใช้เงินเกินตัว ดังนั้นจึงให้พนักงานและภรรยาทำบัญชีว่าแต่ละเดือนจะใช้จ่ายเงินเท่าไร ซึ่งต้องครอบคลุมค่าใช้จ่ายของลูก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในครอบครัว จากนั้นจึงให้พนักงานตัดสินใจว่าจะใช้หนี้เดือนละเท่าไร โดยแต่ละเดือนจะยึดหยุนได้ตาม สถานการณ์ที่พนักงานและครอบครัวเผชิญ

5. การให้อิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเชื่อมั่น และยอมรับในศักยภาพของพนักงาน ดังเช่น คำแสด ริเวอร์ แคว รีสอร์ท พนักงานใหม่ที่ผ่านการสอนงานแล้วจะได้รับความไว้วางใจ ให้ปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้างานให้ความช่วยเหลือพนักงานซึ่ง เป็นผู้สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จึงต้องมีอำนาจตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหา และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า การให้อำนาจตัดสินใจ ของผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด คือ เฉพาะพนักงานเท่านั้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจากการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่โทษผู้ปฏิบัติงาน (ไม่ตัดเงิน) แต่จะร่วมกันแก้ปัญหา



## การสื่อสารอย่างจริงใจ

องค์การที่มีความสุขในการทำงานจะมีการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารดังต่อไปนี้

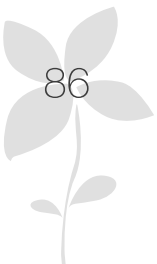
1. สร้างความเข้าใจกับพนักงานว่าองค์กรกำลังขับเคลื่อนไปในทิศทางใด หรือการขอความร่วมมือให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
2. การติดตามงานและให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงาน
3. การให้ความรู้แก่พนักงาน
4. การรับฟังความต้องการของพนักงาน

หัวใจสำคัญของการสื่อสาร คือ ความจริงใจ ดังที่บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด เวลาพนักงานร้องขอหรืออยากได้อะไร ผู้บริหารก็จะพิจารณาตามเหตุผลและความเหมาะสมก่อนที่จะตอบว่าได้หรือไม่ได้

“...ประทับใจนาย นายเป็นกันเอง ดูแลพนักงานทุกคน ซึ่งที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน จะเห็นตรงนี้ได้ชัดเจน นายติดดิน มีความจริงใจกับพนักงาน ถ้าบอกว่า “ได้” คือได้ หรือบอกว่าขอพิจารณาดูก่อน ไม่ตัดไม้ตรีเลยทีเดียว...”<sup>16</sup>

---

16 สัมภาษณ์, คุณสมใจ มีแต่ม, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 21 กันยายน 2553.



ความจริงใจนอกจากจะหมายถึง การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาแล้ว ยังหมายความรวมถึงการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ดังเช่น HR Online ของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จะจัดการกับทุกปัญหาให้เสร็จในทันที หรือโดยปกติไม่เกิน 3 วันทำการ หรือหลักการบริหารประการหนึ่งของ บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด คือ quick response ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการ/ ปัญหาของพนักงานอย่างรวดเร็ว

วิธีการที่องค์การตัวอย่างของโครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลายใช้เพื่อสื่อสารกับพนักงาน มีดังต่อไปนี้

- การสื่อสารด้วยบอร์ดประชาสัมพันธ์ของ บริษัท เอ็นวี อริญญิก จำกัด เพื่อแสดงรายละเอียดต่างๆ พนักงานที่สนใจหรือพลาดบางช่วงบางตอนได้กลับ มาอ่าน มาดู ทำความเข้าใจอีกครั้ง



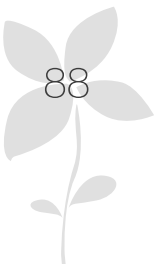


- **Morning talk** โชคดีดีมีเช้า มี Morning talk ซึ่งเป็น การเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ให้พนักงานฟังรวมถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติและ ความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ การพูดคุยจะมีผู้สรุปแล้วส่งไป ให้ส่วนอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง

บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ Morning talk ทุกวัน ในเวลา 7.30 น. ใช้เวลา 15-20 นาที หัวหน้างานจะแจ้งให้ ทราบว่าในแต่ละวันต้องทำอะไร มีเป้าหมายในการผลิตอย่างไร และ องค์การกำลังจะก้าวไปในทิศทางใด พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ประชุมทุกวันอังคาร เวลา 10.00-10.30 น. เพื่อสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนปัญหา อุปสรรค ความก้าวหน้าในการทำงาน การขอความช่วยเหลือ หรือแม้กระทั่งการพูดคุยเรื่องส่วนตัว

กิจกรรมในลักษณะเดียวกัน บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด เรียกว่า **Morning Speech** ซึ่งพนักงานจะแสดง ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารร่วมรับฟังความคิดเห็น ด้วย บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ ประเทศไทย เรียกกิจกรรมดังกล่าวว่า **Coffee Testing** ซึ่งจัดทุกเช้าวันจันทร์

- **กิจกรรมเคารพธงชาติทุกวันอังคาร บริษัท เค.ที.เอ็ม. สตีล จำกัด** การเคารพธงชาติทุกวันอังคาร เป็นกิจกรรมการสื่อสาร ที่มีคุณภาพอีกกิจกรรมหนึ่ง โดยในกิจกรรมดังกล่าว พนักงาน จะได้ทอ่งคำขวัญและปรัชญาในการทำงาน อันเป็นการตอกย้ำ แนวทางการปฏิบัติงาน จากนั้นพนักงานจะร้องเพลง “สวัสดี”



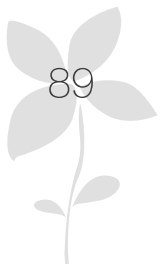
(สวัสดี สวัสดี วันนี้เรามาเจอกัน เธอ กับฉัน พบกันแล้วสวัสดี)  
 โดยเดินเป็นวงกลม 2 วง พนักงานวงกลมข้างในและวงกลมข้าง  
 นอกจะจับมือทักทายกันและวนกันไปเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นการลด  
 ความแตกต่างของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในสำนักงาน  
 และพนักงานฝ่ายผลิต กิจกรรมสุดท้ายผู้บริหารจะให้ความรู้แก่  
 พนักงานซึ่งเน้นการสอนทักษะการดำเนินชีวิต

- *เสียงตามสาย บริษัท โสมภาส เอ็นจิเนียริง (2005) จำกัด*  
 มีเสียงตามสายทุกเช้า ผู้บริหารจะใช้เสียงตามสายพูดคุย ทักทาย  
 และเล่าเรื่องที่เป็นประโยชน์กับพนักงาน รวมถึงเตือนสติให้ห่างจาก  
 อบายมุข เช่น ให้ลดเลิกการเล่นหวย การดื่มเหล้า เป็นต้น

- *การสื่อสารแนวทางการปฏิบัติงาน บริษัท นิธิฟู๊ดส์*  
 จำกัด สื่อสารให้พนักงานทราบว่า องค์กรจะมุ่งเน้นตอบสนอง  
 ต่อกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม โดยเรียงความสำคัญจากมากไปน้อย  
 ดังนี้

- 1) ลูกค้า
- 2) พนักงาน
- 3) ผู้ถือหุ้น

เพราะถ้าลูกค้ากินอิ่มและพึงพอใจแล้ว จะเกิดการจ้างงาน  
 และมีกำไรเพื่อตอบสนองต่อผู้ถือหุ้น ทำให้บริษัทได้รับปัญหา  
 และความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความท้าทาย  
 และเป็นโอกาสให้บริษัทพัฒนาต่อไป ขณะที่พนักงานได้เรียนรู้  
 โดยการร่วมกันแก้ไขปัญหา



- **แคมเปญ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด** กระตุ้นให้พนักงานทุกคนรับรู้กลยุทธ์และทิศทางของบริษัทฯ โดยใช้แคมเปญ เช่น แคมเปญ “Yes! We are Different” เพื่อสื่อสารถึงจุดยืนที่แตกต่างอย่างโดดเด่นจากคู่แข่ง แคมเปญ “Be the One” เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรวมพลังร่วมแรงร่วมใจ ร่วมสร้างจิตวิญญาณแห่งความท้าทาย เพื่อให้บริษัทเป็นหนึ่งในใจของลูกค้าตลอดไป



- **HR Online บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด** มี HR Online เพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานสื่อสารกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ทุกคำร้องจะเป็นความลับ และถูกส่งตรงถึงผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะจัดการกับทุกปัญหาให้เสร็จในทันที หรือไม่เกิน 3 วันทำการ หรืออย่างช้าที่สุดคำร้องจะได้รับความเป็นธรรมไม่เกิน 1 เดือน (ในกรณีที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย หรือเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย)

- **คณะกรรมการ** ซึ่งจะเป็นตัวแทนของพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหาของพนักงาน แล้วนำเสนอหรือผลักดัน เพื่อแก้ไขปัญหาให้แกพนักงาน โดยบริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด เรียกว่าคณะกรรมการ JCC (Joint Communication Committee) บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด เรียกว่า สหภาพแรงงาน นอกจากนี้ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 96 กำหนดให้นายจ้างของสถานประกอบ



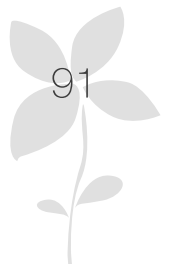
กิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ต้องจัดให้มีคณะกรรมการ  
สวัสดิการในสถานประกอบกิจการ



- **กล่องรับความคิดเห็น** โดย บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด  
นำกล่องดังกล่าวไว้ที่ห้องอาหาร พนักงานทุกคนสามารถเสนอแนะ  
ให้ข้อคิดเห็นหรือร้องเรียน โดยมีกรรมการผู้จัดการเท่านั้นที่สามารถ  
เปิดกล่องรับฟังความคิดเห็นได้

- **โครงการเล่าสู่กันฟัง** (จดหมายน้อย) บริษัท เอ็นไอเค  
พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการฟังความคิดเห็น  
ของพนักงานเหมือนกล่องความคิดเห็น แต่เป็นการให้พนักงาน  
สื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ต ซึ่งจะมีเว็บบอร์ด และบล็อกต่างๆ  
เพื่อให้พนักงานเสนอความคิดเห็น

- **การกระตุ้นให้พนักงานพูด** โดยการประชุมทุกครั้งของ  
บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารจะถามพนักงาน  
ว่า “ทุกคนมีอะไรสงสัยให้ถาม” ผู้บริหารจะรอจนกว่าพนักงานจะถาม  
ถ้าไม่มีคำถามก็จะไม่เลิกประชุม



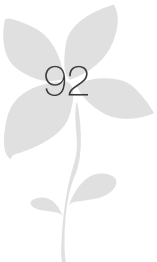
- **การให้ Feedback** บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินปีละ 4 ครั้ง หรือ 3 เดือน/ครั้ง การประเมินทุกครั้ง พนักงานจะคุยเป็นการส่วนตัวกับกรรมการผู้จัดการในเรื่องหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิ่งที่ดีว่าดี หรือไม่ดี โดยเน้นว่าเรื่องดี ๆ คุยในเวทีใหญ่ เรื่องไม่ดีคุยเป็นการส่วนตัว ถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีจะแจ้งให้พนักงานทราบ เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะในช่วง 3 เดือนแรก

การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ แต่มีข้อสังเกตว่า พนักงานมีความสุขและประทับใจเมื่อผู้บริหารลงไปพบ เช่น บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารลงไปพบพนักงานบ่อย ๆ เมื่อพบว่าพนักงานมีปัญหาจะรีบให้การช่วยเหลือทันที

“...ผู้บริหารเข้าไป line การผลิตบ่อย มีพนักงานไม่สบาย นายเป็นห่วง หออาหารชีวิตจิตให้ หาหนังสือให้อ่าน...”<sup>17</sup>

การเลือกใช้วิธีการสื่อสารต้องเข้าใจลักษณะของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร แล้วจึงเรียกวิธีการที่เหมาะสม เช่น กรรมการผู้จัดการบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด เห็นว่า การสื่อสารเรื่องดี ๆ คุยในเวทีใหญ่ เรื่องไม่ดีคุยเป็นการส่วนตัว ขณะที่ผู้บริหารของ คำแสต ริเวอร์ แคว รีสอร์ท มีเทคนิคเพื่อให้พนักงานให้ความร่วมมือกับหัวหน้างาน โดยหากจะต่อว่าหัวหน้างานจะกระทำในที่แจ้ง แต่ถ้าชมจะแอบชม เพราะถ้าหัวหน้าถูกต่อว่าลูกน้องจะเห็นใจหัวหน้า และถ้าชมให้ลูกน้องเห็นลูกน้องจะไม่ทำงานให้หัวหน้า

17 สัมภาษณ์, พนักงานฝ่ายผลิต แผนกฝังเทียน บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 24 ธันวาคม 2552.



## การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

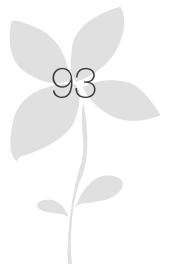
การพัฒนาพนักงานในองค์การแห่งความสุขจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน โดยขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงทักษะในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาเรื่องหนี้สินให้แก่พนักงาน วิธีคิดสำคัญของการพัฒนาพนักงาน คือ เรื่องส่วนตัวของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อเรื่องงาน ดังนั้น การพัฒนาพนักงานจึงพัฒนาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

วิธีการพัฒนาพนักงาน นอกจากจะใช้วิธีการอบรมสัมมนาแล้วยังใช้วิธีการอื่นๆ โดยเฉพาะกิจกรรมตามความสนใจของพนักงาน ดังเช่น คำแสด ริเวอร์ แคว รีสอร์ท การพัฒนาพนักงานจะไม่บังคับให้พนักงานทำ หรือใช้วิธีการพัฒนาที่เหมือนกันกับพนักงานทั้งหมด แต่จะยืดหยุ่นตามความพร้อมของพนักงาน

วิธีการที่องค์การแห่งความสุขใช้เพื่อพัฒนาพนักงาน มีดังนี้

**ประเด็นการเรียนรู้** การพัฒนาพนักงานขององค์การแห่งความสุข จะครอบคลุมเรื่องงานและเรื่องที่เป็นต่อการดำเนินชีวิต ซึ่งการเรียนรู้จะทำอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- **ธรรมะ** คำแสด ริเวอร์ แคว รีสอร์ท พนักงานทุกคนจะต้องเข้าร่วมปฏิบัติธรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เจ้าของรีสอร์ทให้ความสำคัญมาก โดยทุกวันจันทร์และพฤหัสบดีจะสวดทำวัตรเช้าเย็น



พนักงานต้องเข้าร่วม อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง นอกจากนี้ในทุกเช้า จะมีการสวดมนต์ ทำวัตร ซึ่งพนักงานต้องแบ่งเวรกันเข้าร่วม กิจกรรม

- **ความพอเพียง** คำแสดง ริเวอร์ แคว รีสอร์ท นำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 โดยการปลูกผักสวนครัว เลี้ยงพนักงาน จากนั้นจึงวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายขององค์กรตามแนวคิดลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ร้อยละ 50 ของรายจ่ายหลัก เป็นค่าเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งองค์กรมีนโยบายไม่ลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ดังนั้น จึงส่งเสริมให้พนักงานรู้จักการใช้จ่ายและการใช้ชีวิต โดยดำเนินการใน 2 โครงการ คือ

- 1) โครงการอบรมธรรมะ ด้วยการสร้างศูนย์ธรรม เพื่อเป็นสถานที่อบรมธรรมะให้พนักงาน
- 2) โครงการอบรมทำบัญชีครัวเรือน เพื่อให้พนักงานมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนรายได้ รายจ่ายของตัวเอง และครอบครัว

จากนั้นจึงขยายผลไปสู่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เรียนรู้การใช้สิ่งของต่างๆ อย่างคุ้มค่า แล้วขยายไปสู่การใช้ขยะอย่างครบวงจร



- **ทักษะด้านชีวิต** บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด ถ่ายทอด ทักษะด้านชีวิตในเรื่องความซื่อสัตย์ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการอยู่ร่วมกันในครอบครัวอย่างมีความสุข โดยผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และจัดกิจกรรมเคารพธงชาติทุกวันอังคาร โดยเริ่มตั้งแต่ 7.45 น. แต่ละครึ่งใช้เวลาโดยเฉลี่ย 45-60 นาที หลังจากการออกกำลังกายตอนเช้า มีการเคารพธงชาติ การสวดมนต์ การท่องคำขวัญและปรัชญาในการทำงาน ร้องเพลง “สวัสดี” แล้วผู้บริหารจะให้ความรู้แก่พนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเข้าใจตัวเอง ถ้าเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต้องแก้ไข เนื้อหาที่สอนในระยะแรก สอนว่าดูหนังแล้วได้แง่คิดอะไร ระยะต่อมาสอนความรู้ที่ได้จากการอ่านหนังสือ และสอนเรื่องที่สำคัญต่อพนักงาน เช่น การทำบัญชีครัวเรือน การทำกับข้าว เนื้อหาที่สอนให้พนักงานได้จากการอ่านหนังสือที่น่าสนใจ บริษัทได้บทเรียนว่าที่ผ่านมาสอนเรื่องต่างๆ เยอะมาก แต่ไม่ลงลึกในรายละเอียด จึงทำการสอนอย่างเป็นระบบ และลงลึกในรายละเอียดมากขึ้น โดยเริ่มจากการสอนเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของ *ณรงค์ศักดิ์ ปวีณเวชสุ* ส่วนปีนี้ เน้นการสอนอุปนิสัย 7 ประการ (Seven habits)

บริษัท *สยามแอนด์สตีล จำกัด* ให้ความรู้เรื่องการบริหารทรัพย์สิน โดยปลูกฝังพนักงานเสมอว่า มีรายได้ให้เก็บไว้ โดยเน้นการสะสม 2 ท. คือ *ทอง* และ *ที่ดิน* เพราะเป็นทรัพย์สิน การสะสมทองคำเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต เพราะทองคำมีมูลค่าเสมอไม่ว่าจะผ่านไปกาลเวลาไป ส่วนที่ดินนั้นจะเป็นหลักประกันถึงชีวิตครอบครัวใน





อนาคต พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากที่ดินได้มากกว่าการนำเงิน  
รายได้ไปซื้อรถยนต์ เพราะถือว่าเป็นหนี้สิน ราคารถยนต์ถูกลงทุก  
นาที นอกจากนี้ ปัจจุบันยังสอนเรื่องการเกษตรอินทรีย์ให้กับพนักงาน  
โดยใช้ที่ดินในโรงงานทำแปลงผักสวนครัว ซึ่งพนักงานสามารถเก็บ  
มารับประทานได้

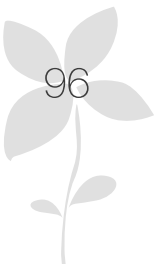
- การส่งเสริมอาชีพ บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด  
สอนทักษะอาชีพเพื่อให้พนักงานมีอาชีพเสริม เช่น การทำกระเป๋า  
การทำน้ายาล้างจาน ทำสบู่เหลว เป็นต้น

- การดูแลสุขภาพ เช่น โยคีตี้ตีมช้า และบริษัท ชันฟู๊ด  
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกาย และ  
ดูแลสุขภาพของตนเอง

- การเรียนรู้ในงานที่ทำ บริษัท ซลาซล จำกัด จะให้ความรู้  
เรื่องทรงผมใหม่ๆ แก่พนักงาน โดยการเชิญวิทยากรจาก  
ต่างประเทศมาสอน และการสอนจากวิทยากรภายในองค์กร

วิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาพนักงาน ในองค์กรแห่งความสุข  
นอกจากการอบรม สัมมนาแล้ว ยังมีวิธีการอื่นๆ ดังนี้

- On the job training ของ บริษัท เจ. เอช. อุตสาหกรรม จำกัด



- **การไปศึกษา ดูงานต่างประเทศ บริษัท เจ.เอช. อุตสาหกรรม จำกัด** โดยส่งหัวหน้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นด้านช่างไปดูงานทุกปี การคัดเลือกเฉพาะหัวหน้างานเพราะเห็นว่าเป็นผู้สามารถนำความรู้ด้านเครื่องจักรจากการดูงานมาปรับใช้ได้

- **การระดมความคิด (Brainstorm) บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด** สร้างวัฒนธรรมให้พนักงานทุกคนต้องช่วยกัน โดยเห็นว่าคุณสมบัติของทุกคนมีค่า แม้จะอยู่คนละทีมก็ตาม โดยพี่ๆ จะประชุมเพื่อระดมสมองกันเป็นประจำ นื่องๆ ก็จะซึมซับและถ่ายทอดความคิดของตนออกมาเช่นกัน ซึ่งจะดีหรือไม่ดี จะเข้าท่าหรือไม่เข้าทำนั้น ไม่สำคัญแต่ค่านิยมของที่นี่สอนให้คิดออกแล้วถ่ายทอดออกมา เพื่อให้ต่อยอดทางความคิด โดยการระดมความเห็นจะมีเจ้าหน้าที่ประสานงานคอยประสานงานให้ อาทิ ดยหนึ่งหลายๆ ครั้ง และในทุกๆ เดือนจะมีประชุมใหญ่

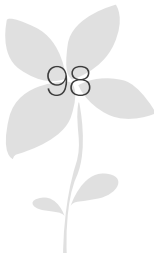
- **การให้ทุนการศึกษา บริษัท เจ.เอช. อุตสาหกรรม จำกัด** ให้ทุนพนักงานศึกษาต่อทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ปริญญาตรี และปริญญาโท แต่ต้องทำงานใช้ทุนเป็นอย่างน้อย 2 ปี **บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด** ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนจบปริญญาตรี ถ้าเป็นทุนในระดับปริญญาตรี ต้องสามารถสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยของรัฐได้เท่านั้น



- การสนับสนุนการทำงาน บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด  
 ผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบ  
 สูง แต่ก็เข้าใจว่าการตัดสินใจในบางเรื่องเกินกว่าอำนาจของ  
 พนักงาน ดังนั้น ผู้นำต้องช่วยเหลือและสนับสนุน โดยผู้บริหาร  
 เชื่อว่า ผู้นำคือผู้ที่อาสาแก้ปัญหา การสนับสนุนการทำงาน  
 ทำโดยสังเกตการทำงานและการคุยโทรศัพท์ของพนักงาน  
 การวางตัวเป็นกันเอง เพื่อให้พนักงานกล้าพูดคุยและเล่าปัญหา  
 ให้ฟัง รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบได้ง่าย

- จัดให้ทำงานที่รัก บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด จะหางานที่  
 เหมาะสมให้แก่พนักงาน โดยพนักงานได้ลองทำงานที่หลากหลาย  
 ด้วยการเวียนไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ โดยสื่อสารให้พนักงาน  
 ทราบว่าเป็นการป้องกันความเสี่ยงขององค์กร เพราะหาก  
 เพื่อนร่วมงานขาดงาน พนักงานจะสามารถทำงานแทนได้ บริษัท  
 จะสอบถามพนักงานว่าชอบทำงานอะไร และจัดให้พนักงานได้  
 ทำงานที่ชอบ ซึ่งบริษัทจะทราบว่าพนักงานแต่ละคนถนัดอะไร  
 ในกรณีที่มีงานมาก พนักงานของหน่วยอื่นๆ จะเข้าไปช่วยใน  
 ลักษณะต่างพึ่งพาอาศัยกัน

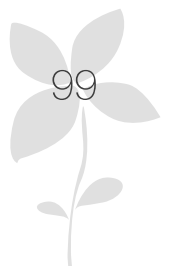
- การเป็นทูตขององค์กร บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น  
 จำกัด (มหาชน) (DTAC) ให้พนักงานเป็นทูตขององค์กร เพื่อลงพื้นที่  
 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานได้เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรและ  
 เข้าใจความต้องการของลูกค้า การลงพื้นที่เพื่อรับฟังความต้องการ



ของลูกค้า ยังเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย  
พนักงานในฝ่ายต่างๆ เช่น ด้านเทคนิค การตลาด บุคลากร ฯลฯ  
ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างพนักงาน

- **ชมรมเลือกได้ บริษัท** ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด  
มีกิจกรรมเพื่อให้พนักงานร่วมกลุ่มกันตามความสนใจ หรือ  
ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) ซึ่ง เรียกว่า  
“คอเดียวกัน” โดยพนักงานจะรวมกลุ่มตามความสนใจ แล้ว  
ออกแบบกิจกรรม โดยองค์การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ  
ตัวอย่างการรวมกลุ่มทำกิจกรรม “คอเดียวกัน” เช่น เพาะถั่วงอก  
กีฬา งานฝีมือ รักต้นไม้ ปลูกผัก ท่องเที่ยว ถ่ายภาพ ร้องเพลง  
สุขภาพ อาสาพัฒนา เป็นต้น

- **Buddy** ของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เป็นการให้พนักงานอาวุโส  
ในหน่วยงานเป็นที่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งพนักงานเห็นว่  
การมี Buddy เป็นการส่งต่อความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์  
และวัฒนธรรมองค์การ บทเรียนสำคัญขององค์การ คือ เคยทำ  
Buddy โดยให้หัวหน้างานดูแลพนักงานใหม่ แล้วเปลี่ยนเป็นเพื่อน  
รุ่นเดียวกันมาดูแลกัน แต่ผลการประเมินพบว่า มีปัญหาในเรื่อง  
หัวหน้าไม่มีเวลาดูแล และความน่าเชื่อถือระหว่างเพื่อนรุ่นเดียวกัน



- **Small Group Activities** ของ บริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของพนักงาน เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่พนักงานสนใจโดยมีหัวหน้างาน และ กลุ่มงานที่ดูแล คือ PMC (Promotion Center Section) ทำหน้าที่ เป็น Activities Facilitator



รูปแบบการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรม  
กลุ่มย่อย (Small Group Activity)



- การให้อภัยเมื่อทำผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งของ บริษัท ชันฟุต อินเทอร์เน็ตในชั้นแนล จำกัด คือ เมื่อพนักงานทำงานพลาดจะไม่ซ้ำเติมพนักงาน แต่เห็นว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสให้เรียนรู้และปรับปรุง พัฒนาตัวเอง ซึ่งเพื่อนร่วมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้องไม่แข่งขันกัน<sup>18</sup>

## องค์ประกอบที่สาม

### ผลของการทำงานอย่างมีความสุข

ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคคลคนนั้น “คือ” แล้ว ยังส่งผลให้ผู้น่าเป็นที่รักและศรัทธา องค์การมีผลงานและครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่ ดังนี้

ส่งผลให้ผู้น่าเป็นที่รักและศรัทธา ในองค์การแห่งความสุข ผู้น่าจะได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน และในการดูแลให้ความช่วยเหลือพนักงาน โดยผู้น่าบางท่านพนักงานให้การเคารพ นับถือเหมือนว่าเป็นพ่อแม่ เหมือนพี่ เหมือนเป็นหัวหน้าครอบครัว หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก บริษัท ชันฟุต อินเทอร์เน็ตในชั้นแนล จำกัด มองผู้บริหารเป็นเหมือนพ่อ เพราะตอนป่วยเป็นโรคไตรอดชีวิตเป็นพิษทำให้ตาโปนขึ้นหนึ่งข้าง ตนเองรู้สึกว้าขาดความมั่นใจ อยากลาออกเพื่อไปรักษาตัว ผู้บริหารไม่ให้ลาออกและพาไปรักษา โดยก่อนหน้าไปรักษาเองโดยใช้

18 สัมภาษณ์, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก บริษัท ชันฟุต อินเทอร์เน็ตในชั้นแนล จำกัด, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.



ประกันสังคมแต่ไม่หาย ผู้บริหารพาไปรักษาและเปลี่ยนยา ทำให้อาการดีขึ้นและหายเป็นปกติ เหมือนว่าได้ชีวิตใหม่กลับคืนมา หากวันนั้นไม่ได้คุยกับผู้บริหารคงลาออกไปแล้ว ทำให้รู้สึกซาบซึ้งในการดูแลและเป็นห่วง ตนเองจึงตั้งใจทำงาน และไม่ยอมออกไปทำงานที่ไหน นอกจากนี้ ยังคิดว่าผู้บริหารไม่ได้ดูแลเฉพาะตนเอง แต่ดูแลและเป็นห่วงพนักงานทุกคน<sup>19</sup>

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พนักงานประทับใจผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและดูแลพนักงาน ทั้งการไปเยือนในที่ทำงาน มีมุขตลกเพื่อผ่อนคลาย การจัดสวัสดิการ การให้ความช่วยเหลือ และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพนักงานบางคนมองผู้บริหารเหมือนพี่ บางคนมองว่าเป็นหัวหน้าครอบครัว

“...ขอให้องค์กรอยู่ได้นานๆ มียอดขายเพิ่มขึ้น นายไม่ดูไม่ว่า ดูแลเป็นอย่างดี เหมือนพ่อ เหมือนพี่ อบอุ่น...”<sup>20</sup>

“...ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เห็นแล้วสบายใจ รู้สึกเป็นพี่มากกว่าเจ้านาย...”<sup>21</sup>

“...ภูมิใจผู้บริหาร ที่เป็นเหมือนผู้นำครอบครัว ดูแลพนักงานเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ดูแลเรื่องการเดินทาง หอพัก บ้านของพนักงาน...”<sup>22</sup>

19 สัมภาษณ์, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก บริษัท ชันฟู้ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

20 สัมภาษณ์, พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 24 ธันวาคม 2552.

21 สัมภาษณ์, เสมียนอาวุโส บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 24 ธันวาคม 2552.

22 สัมภาษณ์, ฝ่ายพัฒนาเพื่อการผลิต บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 24 ธันวาคม 2552.



องค์กรที่มีผลงาน พนักงานที่มีความสุขในการทำงาน จะส่งมอบ  
 ชัยงาน และการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังเช่น บริษัท สังคมสุขภาพ  
 จำกัด (เลมอนฟาร์ม) พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี คือ  
 ทำงานร่วมกันระหว่างเกษตรกรและลูกค้า/ ผู้บริโภคอย่างเป็นมิตร

บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลของการสร้าง  
 องค์กรแห่งความสุข ทำให้องค์กรได้รับรางวัลต่างๆ และทำให้เกิด  
 นวัตกรรมต่างๆ โดยมีกิจกรรมยุทธการกระทะเหล็ก เพื่อเป็นเวทีให้  
 พนักงานได้คิดสูตรอาหารที่เป็นผลิตภัณฑ์จากไก่ แล้วจะมีฝ่ายวิจัย  
 และพัฒนานำไปต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตัวอย่างนวัตกรรมที่  
 เกิดขึ้น เช่น เนื้อไก่หมักงา เนื้อไก่หมักปาปริก้า เนื้อไก่หมักพริก  
 ไทยดำ แหนมเอ็นไก่ ไก่เกาหลี ไก่จ้อ ไก่ย่างเทอริยากิ ไก่ย่างน้ำผึ้ง  
 ปีกบนไก่จัดจ้าน ปีกบนไก่ชิกกี้ ปีกบนไก่นิวออลีน เป็นต้น<sup>23</sup>

บริษัท มาร์ศรี โปรดักส์ จำกัด พนักงานเห็นว่าผู้บริหารเป็นคนดี  
 มีน้ำใจ และเห็นอกเห็นใจการทำงาน จึงพยายามช่วยแบ่งเบาภาระ  
 เช่น ช่วยดูเว็บไซต์ ช่วยทำบัญชี ช่วยขับรถ ฯลฯ และให้กำลังใจ  
 เช่น พนักงานพูดให้กำลังใจผู้บริหารว่า ถ้าเราไม่ก้าวต่อไป เราก็จะ  
 ไม่สามารถฝากรอยเท้าให้คนข้างหลังได้<sup>24</sup>

23 สัมภาษณ์, พรชัย ชาญมณี สัมศักดิ์ พัตรสิงห์ สมเกียรติ ตั้งใจอารณ์ และทีมงาน  
 บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, วันที่ 22 เมษายน 2553.

24 สัมภาษณ์, พนักงานของบริษัท มาร์ศรี โปรดักส์ จำกัด, วันที่ 3 สิงหาคม 2553.





ครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่ ในองค์กรแห่งความสุข พนักงานจะมีความสุขสุดในการดำเนินชีวิต คือ ไม่ทำงานหนักจนไม่มีเวลาให้ครอบครัว นอกจากนี้ ผลของการพัฒนาพนักงานที่ครอบคลุม ทั้งเรื่องงาน และการดำเนินชีวิต จะทำให้พนักงานมีความสุข และให้ความสำคัญต่อการดูแลครอบครัว

ผลของโครงการอบรมธรรมะ และโครงการอบรมทำบุญชื่ ครัวเรือนของคำแสด ริเวอร์ แคว รีสอร์ท ทำให้พนักงานท่านหนึ่ง มีจิตใจละเอียดอ่อนมากขึ้น ลดความเกร และมีความสุขรับผิดชอบมากขึ้น รวมถึงมีวินัยทางการเงินมากขึ้น

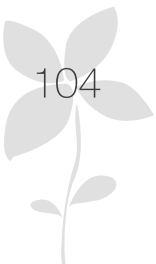
“...เงินเดือน หรือสวัสดิการมีพอดี แต่ต้องบริหารตัวเองด้วยการทำบุญชื่ครัวเรือนให้ได้ เพราะทุกอย่างสำคัญเท่ากันหมด การใช้เงินต้องไม่ก้าวล้ำ หรือส่งผลกระทบต่อแผนที่วางไว้...”<sup>25</sup>

ในอีกมิติหนึ่งขององค์กรแห่งความสุข องค์กรจะดูแลถึงครอบครัวดังเช่น บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ต้องการให้ลูกหลานพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ผู้ปกครองทำงานอยู่กับองค์กร

“...สิ่งที่มีค่าไม่ใช่สินค้า แต่อยู่ที่ “คน” สินค้าอาจเปลี่ยนรูปแบบเร็ว คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต้องให้สวัสดิการ มีหอพัก ต้องสร้างความภาคภูมิใจ ลูกต้องสามารถบอกได้อย่างภาคภูมิใจว่า พ่อแม่ทำงานที่แพรนด้า จึงสร้าง เนอสเซอริ์ และพยายามทำบ้านแพรนด้า ต้องทำให้พนักงานคิดว่า หยุดหลายวันแล้วคิดถึงบ้าน ...”<sup>26</sup>

25 สัมภาษณ์, พนักงานของคำแสด ริเวอร์ แคว รีสอร์ท, วันที่ 18 พฤศจิกายน 2552.

26 สัมภาษณ์, ปราโมทย์ เตียสุวรรณ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 24 ธันวาคม 2552.

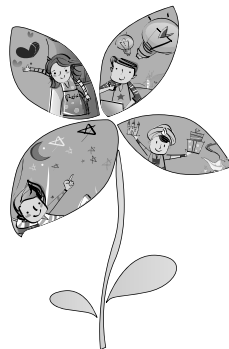


กล่าวโดยสรุป ความสุขในการทำงานต้องเป็นความสุขที่มาจากภายในของพนักงาน คือ พนักงานมีผลรวมของความ “เป็น อยู่ คือ” ที่ทำให้ตนเองมีความสุข กล่าวคือ พนักงานต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง อยู่อย่างมีคุณค่า (มีความภาคภูมิใจและเห็นความสำคัญของตน) แล้วจะส่งให้พนักงาน คือ ผู้ที่มีศักยภาพในการทำงาน และเป็นที่ต้องการขององค์กร

ทั้งนี้ต้องเข้าใจว่า ความ “เป็น อยู่ คือ” ของพนักงานไม่หนึ่งผืนแปรตามสถานการณ์และเวลา นอกจากนี้ ความ “เป็น อยู่ คือ” ที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ต้องเป็นความ “เป็น อยู่ คือ” ที่สมดุล อย่างน้อยต้องสมดุลกับความต้องการของพนักงาน องค์กร และครอบครัวของพนักงาน

การสร้างความสุขในการทำงาน จึงต้องค้นหาตนเองให้พบความต้องการเป็นอย่างไร แล้วจึงเลือกที่อยู่ให้ความสอดคล้องกับความต้องการที่จะเป็น ซึ่งจะทำให้พนักงานคือบุคคลที่มีศักยภาพ และเป็นที่ต้องการ

องค์กรมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข “เป็น อยู่ คือ” ที่ถูกต้อง สมดุล โดยการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงานให้มีการให้เกียรติและให้โอกาสพนักงาน รวมถึงสร้างระบบการสื่อสารที่มีความน่าเชื่อถือ จริงใจ และให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง





**HOME**

โมเดล

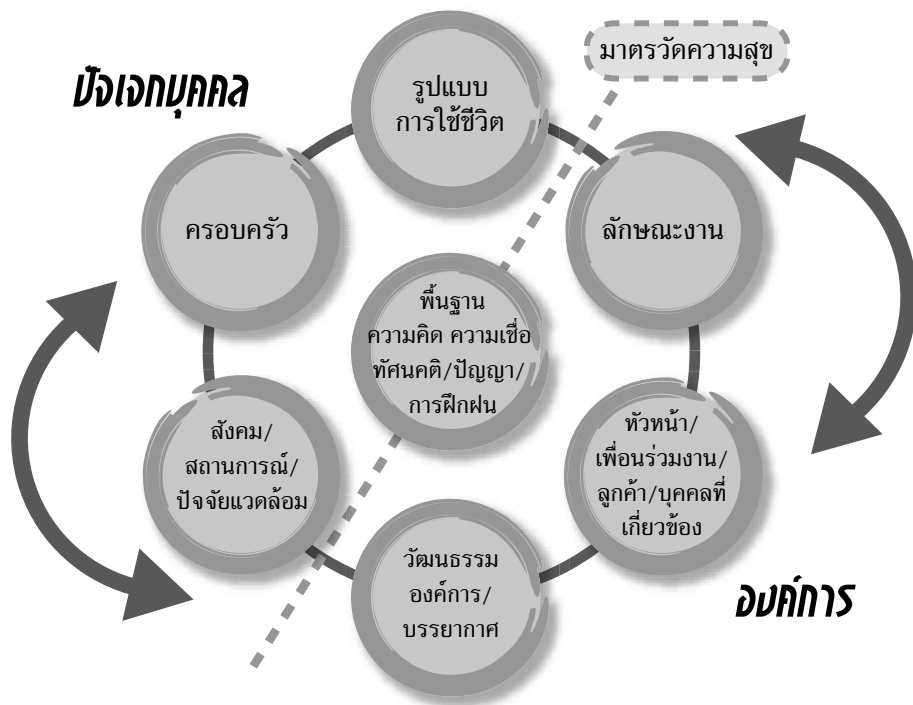
# กุญแจความสุข ห้มนรห้ส ขจัดทุกข้ บ้รุงสุข

รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต <sup>27</sup>

“กุญแจความสุข - ห้มนรห้ส ขจัดทุกข้ บ้รุงสุข” เป็นโมเดล  
ความสุขในการทำงานเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งนำเสนอความสุข  
ในการทำงานที่ผู้ทำงานสามารถรับรู้ได้ ตั้งอยู่บนปัจจัยสำคัญ  
7 ประการ ดังรูป

---

27 รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ภาพที่ 5

โมเดลความสุข - มุมรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข

## ปัจจัยที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน

คนแต่ละคนมีความคิดความเชื่อเป็นของตนเองที่เกิดจากการรับรู้ อบรม บ่มเพาะมาตั้งแต่ยังเยาว์วัย ด้วยหลักการพื้นฐานทางพฤติกรรมศาสตร์ ได้กล่าวว่า ความเชื่อของแต่ละบุคคลเกิดจากการรับรู้ และเป็นตัวกำหนดค่านิยม ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อสิ่งรอบข้าง ในท้ายที่สุดทัศนคติจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ

การรับรู้ความสุขของคนทำงาน จึงมีปัจจัยพื้นฐานมาจากวิธีคิด หรือมุมมองของแต่ละคน บางคนรับรู้ความสุขที่เกิดขึ้นได้จากวิธีคิดของตนเอง ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็สามารถรับรู้ความสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเองได้ในทางตรงกันข้ามบางคนไม่สามารถรับรู้ความสุขที่เกิดขึ้นกับตนเอง แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่คนอื่นมองว่าน่าจะมีความสุข แต่คนๆ นั้นกลับไม่สามารถสัมผัสถึงความสุขได้เลย

ปัญญาหรือความฉลาดที่เกิดจากการเรียนและการคิด รวมถึงการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่เข้าใจ “ความสุข” ของชีวิต เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการรับรู้เรื่องความสุขหากคนๆ นั้นเข้าใจธรรมชาติของชีวิต ที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งมีทั้งสิ่งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา อันส่งผลต่อการรับรู้ความสุข



ทุกคนล้วนแล้วแต่แสวงหาความสุข ด้วยการพยายามได้มาซึ่งสิ่งที่พึงปรารถนา และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาด้วยกันทั้งนั้น แต่ไม่มีใครเลยที่จะพบเจอแต่สิ่งที่พึงปรารถนาแต่เพียงอย่างเดียว ทุกคนต้องพบกับสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะฉะนั้น หากคนๆ ใดมีความเข้าใจในธรรมชาติข้อนี้แล้ว ก็จะสามารถรับรู้ความสุขบนพื้นฐานของความเป็นจริงได้ ไม่ว่าจะตนเองจะตกอยู่ในสถานการณ์ใด ก็สามารถรับรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของชีวิต

การฝึกฝนให้ตนเองมีความสุข ด้วยการเข้าใจธรรมชาติของชีวิต จะทำให้คนๆ นั้นไม่นำความสุขไปผูกติดกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกตนเอง แต่จะใช้ความคิดเฟื่องพินิจด้วยเหตุด้วยผล แล้วค้นพบความสุขที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของตนเอง ถ้าหากทำได้เช่นนี้แล้ว คนๆ นั้น ก็จะสามารถปรับวิธีคิดให้สัมผัสความสุขที่อยู่รอบๆ ตัวได้ตลอดเวลา

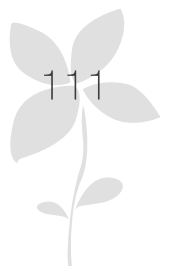
ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน ของคนแต่ละคนเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการรับรู้ความสุข ในรูปโมเดลกุญแจความสุข - หมุนรหัส จัดทุกข์ บำรุงสุข จะมีรูปหัวใจสีชมพูดวงเล็กๆ กำกับอยู่ ซึ่งหมายถึงองค์การมีบทบาทในการสร้างวิธีคิด การรับรู้ความสุขให้เกิดขึ้นจากความเข้าใจที่ถูกต้องเหมาะสมของพนักงานในองค์กร แต่อาจทำได้ไม่ถนัด เพราะการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของแต่ละคนต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องและใช้เวลานานแตกต่างกันไป



## ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานสามารถแบ่งได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานโดยตรง คือ ลักษณะของงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานได้ โดยเฉพาะเมื่อคนทำงานมีโอกาสเลือกงานที่ชอบและถนัด หรือเมื่อเห็นว่างานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและความสำคัญ เป็นงานที่ทำให้แล้วมีความก้าวหน้า ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ฯลฯ จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลต่อการรับรู้ความสุขในการทำงาน

ส่วนที่สอง เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ โดยกระบวนการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานได้ ถ้าหากเป็นกระบวนการที่น่าสนใจ มีความท้าทาย มีความยากง่ายในระดับที่เหมาะสม มีเป้าหมายปลายทาง หรือผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการที่ชัดเจน คนทำงานมีโอกาสรับทราบความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน ตลอดจนองค์การมีปัจจัยสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงานทั้งสิ้น





ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่ทำ และกระบวนการทำงาน รวมถึงปัจจัยสนับสนุนต่างๆ มีผลต่อการรับรู้ความสุข และถ้าหากสังเกตรูปโมเดลความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุขจะพบว่า มีรูปหัวใจสี่ชมพูดวงใหญ่กำกับอยู่ ซึ่งหมายถึงองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดหรือออกแบบลักษณะงาน กระบวนการทำงาน ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

### ปัจจัยที่ 3 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ไม่มีคนทำงานคนใดหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำภารกิจให้เสร็จสิ้นตามที่ได้รับมอบหมายได้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับคน จึงเป็นตัวแปรสำคัญอีกตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุข ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่อยู่นิ่ง อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของคนแต่ละคนที่แสดงออกมาตามความคิดความเชื่อ อารมณ์และความรู้สึกที่มีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่มากกระทบในแต่ละช่วงเวลา



หัวหน้ามีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อการรับรู้ความสุขในการทำงาน เพราะเป็นบุคคลที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วยอย่างสม่ำเสมอ และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษตามสายการบังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่คนทำงานติดต่อบริการประสานงานด้วยเพื่อให้งานเสร็จสิ้น บรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา ลูกค้ำ เป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่นๆ ที่คนทำงานต้องเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน ล้วนแล้วเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ความสุขของคนทำงานด้วยกันทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่คนทำงานต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้น เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ซึ่งถ้าหากสังเกตรูปแบบเดลทาคูญแจความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข จะพบว่า มีรูปหัวใจสีชมพูกำกับอยู่ หมายถึง องค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลปัจจัยเหล่านี้ ให้ส่งผลในทางบวกต่อการรับรู้เรื่องความสุขของคนทำงาน



## ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ และ บรรยากาศในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงาน เปรียบเสมือนเป็นมาตรการที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ ทำให้ทุกคนสามารถแสดงบทบาทของตนเองได้ อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สร้างความสำเร็จ พัฒนาความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และสร้างความรู้สึกร่วมกันเหมือนเป็นพี่เป็นน้อง เป็นครอบครัวเดียวกัน เมื่อนั้นคนในองค์การก็จะรับรู้ได้ถึงความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานยังเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างความสุขให้กับคนทำงาน โดยสภาพแวดล้อมที่ดี ควรเอื้อให้คนในองค์การสามารถทำงานได้อย่างสะดวก สบาย และปลอดภัย ไม่จำเป็นต้องหุรหุรา แต่ต้องส่งเสริมไม่ให้เกิดบรรยากาศของความเคร่งขรึมมากเกินไป ซึ่งจะนำไปสู่ความเครียดในการทำงาน แสงสว่าง และการถ่ายเทอากาศต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม หากสภาพแวดล้อมมีความใกล้ชิดธรรมชาติจะช่วยให้คนในองค์การทำงานด้วยความผ่อนคลาย และสามารถรับรู้ถึงความสุขในการทำงานได้โดยไม่ยาก



ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนในองค์กร ถ้าหากสังเกตรูปแบบเดลทฤษฎีความสุข - หมุนรหัส จัดทุกข์ บำรุงสุข จะพบว่า มีรูปหัวใจสีชมพูกำกับอยู่ ซึ่งหมายถึงองค์กรสามารถสร้างและส่งเสริมให้ปัจจัยเหล่านี้เอื้ออำนวยต่อการรับรู้ความสุขในการทำงานของคนในองค์กรได้

## ปัจจัยที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต

รูปแบบการใช้ชีวิต เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน ตั้งแต่พฤติกรรมกรมการบริโภค และอุปโภค จนถึงการดูแลสุขภาพกายและใจ เพราะชีวิตของคนทำงานไม่ได้มีแต่มิติเรื่องงานเพียงอย่างเดียว หากยังมีเรื่องส่วนบุคคลที่แต่ละคนต้องเผชิญในแต่ละวัน รูปแบบการใช้ชีวิตจึงส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงานด้วยเช่นกัน

ถ้าคนทำงานมีรูปแบบการใช้ชีวิต ที่นำมาซึ่งความเครียด เช่น การใช้จ่ายในการบริโภคและอุปโภคที่เกินความจำเป็นและเกินกำลังความสามารถในการจ่าย การเล่นเกมพนัน การเล่นหวย หรือการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ที่ส่งผลเสียต่อสภาพร่างกายและจิตใจ ก็จะทำให้คนๆ นั้นเกิดความทุกข์ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและการรับรู้ความสุขในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



ในทางตรงข้าม หากคนทำงานมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพ เช่น การใช้จ่ายในการบริโภคและอุปโภคตามความจำเป็น และประหยัด มีการวางแผนการเงินในการใช้จ่าย ไม่สุรุ่ยสุร่าย ดูแลสุขภาพ ทั้งร่างกายและจิตใจของตนเองอย่างเหมาะสม จะทำให้คนๆ นั้นรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เกิดความเครียดจากภาระหนี้สิน หรือการพึ่งพาคนอื่น สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีเสรีภาพ ส่งผลต่อการรับรู้ความสุขในชีวิตส่วนตัว การมีสมาธิและการทุ่มเทให้กับการทำงานจนประสบความสำเร็จ และท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน

ถึงแม้ปัจจัยเรื่องรูปแบบการใช้ชีวิตจะไม่มีรูปหัวใจกำกับ อยู่ตามภาพโมเดลกุญแจความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข ข้างต้น เพราะปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละปัจเจกบุคคลในการเลือกกำหนด พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของตนเอง แต่องค์กรก็ยังสามารถมีส่วนในการส่งเสริมให้คนทำงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้คนๆ นั้นมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่สมบูรณ์ พร้อมปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย นำมาซึ่งการรับรู้ความสุขในการทำงานได้เป็นอย่างดี



## ปัจจัยที่ 6 ครอบครัว

ครอบครัวเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินชีวิตของทุกคนโดยตรง เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจจากงานในแต่ละวัน แต่ละคนต้องกลับบ้าน หากที่บ้านมีสมาชิกในครอบครัวคนอื่นๆ อาศัยอยู่ด้วย ก็กล่าวได้ว่าบุคคลเหล่านั้นมีส่วนสำคัญเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสุขของคนทำงานคนนั้นโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นภรรยา สามี ลูก พ่อ แม่ พี่ น้อง หรือสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัว ถึงแม้คนทำงานคนนั้นจะอาศัยอยู่คนเดียว ครอบครัวก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อหนุน ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนคนทำงานในด้านต่างๆ

หากครอบครัวของคนทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียว เต็มไปด้วยความอบอุ่น ห่วงใยกัน ก็จะส่งผลให้เป็นพลังและกำลังใจที่เข้มแข็งในการทำงานของคนๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม หากครอบครัวขาดความผูกพัน ห่างเหินหมางเมิน ไม่มีความใกล้ชิดกันก็น่าเสียดายที่คนๆ นั้นอาจไม่ได้รับกำลังใจและการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจการทำงานให้ประสบความสำเร็จ



## ปัจจัยที่ 7 สังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อม

เราอาศัยอยู่ในสังคม จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่วิถีความเป็นไป และการเปลี่ยนแปลงในสังคมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนทำงาน รวมถึงสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทาง เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และธรรมชาติ เพราะการรับรู้ความสุข ในการทำงานนั้นไม่อาจแยกออกจากอารมณ์ ความรู้สึกในการดำเนินชีวิตประจำวันได้

ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่คนทำงานต้องประสบพบเจอในการใช้ชีวิตในวันหนึ่งๆ มีส่วนสำคัญต่อความสุขที่จะเกิดขึ้นกับคนๆ นั้น โดยปัจจัยเรื่องสังคม สถานการณ์/ ปัจจัยแวดล้อมนี้สามารถกล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยที่ตัวบุคคลมีอำนาจในการควบคุมและกำหนดความเป็นไปได้ไม่น้อยที่สุด

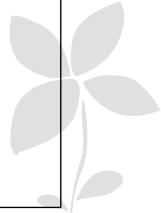
## ที่มาของปัจจัยสร้างสุข 7 ประการ

จากการประมวลข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโครงการ ถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลายและการสังเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงานในองค์กรต่างๆ สามารถจัดกลุ่มปัจจัยสร้างสุขตามมุมมองเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ดังข้อมูลสำคัญที่ถูกคัดเลือกมานำเสนอ ดังนี้



## ตารางที่ 5 ปัจจัยสร้างสุขตามมุมมองเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ปัจจัยที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน				
<p>“ที่ชุมชนทราบข่าว พนักงานทุกคนที่นี่เพื่อเรียนรู้มาฝึกตนเอง ทุกคนได้รับการสอนงาน พร้อมๆ กับการเรียนรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ชีวิตแบบครอบครัว แบบวิถีแห่งความเป็นไทย...”</p> <p>บริษัท ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท</p>	<p>“สุขด้วยจิตใจที่งดงาม การเสริมสร้างคุณธรรม การใช้ชีวิตอย่างมีความสุข บริษัทใช้พระสงฆ์เป็นผู้สร้างหรือนำทางสู่ความสุข...”</p> <p>บริษัท บางกอกแคคานแมนแพคแอดจอร์จ จำกัด</p>	<p>“...การที่งานจะทำให้ด้วยสติ เพราะเจ้าของมองว่า ถ้าขาดสติคือโง่ ประกอบกับการเป็นคนสวดมนต์บ่อย ทำให้ปรับมุมมองของตัวเอง โดยไม่ต้องเป็นคนมีสติ เมื่อพบปัญหาจะหยุดก่อน แต่ไม่นั่งเฉย...”</p> <p>คำแสด ริเวอร์แคว รีสอร์ท</p>	<p>“ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขนั้นคือ ที่นี้ทำให้เราได้ฝึกปฏิบัติสมาธิ สวดมนต์ โดยในทุกๆ เช้า เราจะทำอย่างนี้ทุกวัน ซึ่งทำให้จิตใจเราสงบ เมื่อจิตใจเราสงบก็ทำให้เรามีสติ และเข้าใจอะไรหลายๆ อย่างได้มากขึ้น ทำให้เราสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้เรารู้ว่าความสุขจริงๆ แล้วมันอยู่ที่ไหน โดยแท้ที่จริงแล้วเราไม่ต้องไปหาความสุขที่ไหนเลย เพียงแค่หันกลับมามองที่ตัวเรา แล้วเราจะค้นพบว่า ความสุขที่แท้จริงอยู่ที่ข้างในตัวเราซึ่งอยู่ใกล้ทีเดียว”</p> <p>โรงเรียนสัตยาไส</p>	<p>“...ปัญหาที่บ้านก็เก็บไว้บ้าน ปล่อยางเรื่องอื่นไว้ที่บ้าน มาทำงานเราก็ลืมหมด สิ่งนี้ต้องฝึก คือ สมาธิต้องนิ่ง...”</p> <p>บริษัท นันทวัน (ทองคำ) จำกัด</p>





<b>ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงาน</b>				
<p>"...รักในสิ่งที่ทำ มีความสุขในสิ่งที่ทำ ได้ทำงาน ได้ใช้ศักยภาพของตนเอง ที่เน้นการกระจายความคิด... ประทับใจในงานที่รับผิดชอบ เช่น งานโครงการต่างๆ รู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน..."</p> <p><b>คำแสด ริเวอร์แคว รีสอร์ท</b></p>	<p>"...ได้ทำงานที่ชอบ ทำงานที่ตัวเองรัก พอได้ทำงานที่เป็น creative มันจะมีความสุขที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ได้ทำก็ได้รู้สึกดี... เราได้เห็นคุณค่าของงานของตัวเองที่ก้าวออกไป ด้วยความเป็นสารคดีที่สร้างองค์ความรู้ให้กับสังคม เป็นสารคดีที่เผยแพร่ความดีงามเกี่ยวกับความรู้จิตใจ และการจรรโลงสังคม"</p> <p><b>บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด</b></p>	<p>"การทำงานเป็นอะไรที่หน้าตั้นเด่นๆ เวลาที่มีวีรลลงเยอะๆ มันสนุกดี ได้พบปะผู้คน มากหน้าหลายตา ของงานบริการ ขอบบริการคนอื่น ระวังงานบริการบางวันมีผู้หลักผู้ใหญ่ในกระทรวง ในกรม แวะมาซื้อของฝาก ดาราก็เคยมาซื้อของที่นี้ รู้สึกว่าร้านของเรากว้างขวางมีชื่อเสียง ที่มีคนระดับนั้นเข้ามาใช้บริการค่ะ"</p> <p><b>บริษัท นันทวัน (ทองคำ) จำกัด</b></p>	<p>"การที่เข้าไปได้มีโอกาสที่จะคิดที่จะทำได้อย่างเต็มที่ นั่นคือ ความสุขของคนทำงาน แล้วคนทำงานทั้ง 100% ผมเชื่อว่า เขาอยากแสดงฝีมือ เพราะฉะนั้น เราต้องคอยหา โอกาส คอยหาช่องทางเครื่องมือ ที่จะทำให้เขาได้แสดงฝีมือออกมา เมื่อมีโอกาส มีช่องทาง คนก็ happy มากขึ้น"</p> <p><b>บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</b></p>	<p>"ความสุขเกิดจากสิ่งที่เราทำ อยู่ที่นี่มีโอกาสทำงานเพื่อชาติ มีโอกาสสร้างงานสร้างสันติสุขใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และที่สำคัญ การรู้จักให้และทำบุญ ถือคือ ดั่งเป็นงานที่ทำอยู่ ทุกวันนี้ จึงเป็นการทำตามหลักธรรม ของ พระพุทธเจ้า และถวายแด่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว"</p> <p><b>บริษัท สยามเฮนดิส จำกัด</b></p>

### ปัจจัยที่ 3 หัวหน้า เพื่อร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

<p>“..หัวหน้างานและผู้บริหารของที่นี่ทำให้ประทับใจมาก เพราะพี่ๆ เขาเอาใจใส่ โดยไม่ใช้เพียงแค่งานงานเท่านั้น แต่ยังคงดูแลไปถึงเรื่องอื่นๆ อีกด้วย...”</p> <p><i>บริษัท โกลบอล เทล</i> มาร์เก็ตติ้ง แมเนจเม้นท์ จำกัด</p>	<p>“การที่เราได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ถึงแม้จะไม่มากแต่อย่างน้อยทุกคนรวมทั้งผู้บริหารก็ช่วยเหลือกันตลอดเวลา ระบบการทำงานของที่นี่ดีมาก และไม่รู้ว่าจะหาได้จากที่อื่นหรือเปล่า”</p> <p><i>บริษัท ซิลคัสแปน จำกัด</i></p>	<p>“...บอกไม่ถูกว่าความสุขที่นี่คืออะไร รู้สึกผูกพันกับบริษัท กับผู้บริหาร กับเพื่อนร่วมงาน และไม่คิดจะย้ายไปไหนทั้งๆ ที่เพื่อนที่เรียนรู้นี้ด้วยกัน ย้ายที่ทำงานกันหลายแห่งแล้ว แต่เรากลับไม่รู้สึกว่าอยากไปไหน...”</p> <p><i>บริษัท ทีไอพีเอส จำกัด</i></p>	<p>“...ผู้บริหารเป็นโมเดลในการทำงาน แต่ละคนมี value ต่างกันแต่การนำเสนอ และบุคลิกแตกต่างกัน ผู้บริหารเป็นคนที่สนใจ ชอบทำอะไรด้วยตัวเอง ผู้บริหารไม่เป็นที่ทางการ นายร่วมกันแก้ปัญหาให้กับลูกค้า โดยแจกนามบัตรให้ลูกค้า ทำให้พนักงานประทับใจ และยึดเป็นตัวอย่าง”</p> <p><i>บริษัท โทเทิล แอ็คทีส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)</i></p>	<p>“เมื่อถึงเทศกาลเปิดเทอม ด้วยความเข้าใจว่าพนักงานมีภาระรับผิดชอบมาก หัวหน้าจะถือโอกาสนี้มาเรียน หรือสิ่งของที่จำเป็นให้แก่ลูกพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เช่น กระเป๋า กล้องเดินสอ เป็นต้น หัวหน้าจะจำได้ว่าพนักงานมีลูกกี่คน ชื่ออะไรบ้าง...”</p> <p><i>บริษัท มาร์คัส โปรดักส์ จำกัด</i></p>
---	--	---	---	--

### ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศในการทำงาน

<p>“ถ้าองค์การประสบผลสำเร็จด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน จะพยายามรักษาวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ด้วย การให้หัวหน้างานพูดคุย และเล่าให้พนักงานฟังถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการกับพนักงานใหม่ เช่น การเลิกดื่มเหล้า การไม่ยุ่งเกี่ยวกับบอขายชู้ การออมเงิน การออกกำลังกาย เป็นต้น”</p> <p>บริษัท ชันฟู๊ด อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด</p>	<p>“รู้สึกประทับใจที่อยู่ในองค์กรแห่งนี้ รู้สึกเหมือนอยู่ในครอบครัว รู้สึกอบอุ่น รู้สึกได้ถึงความรักห่วงใย ใส่ใจที่มีต่อกัน พบเจอกันก็ทักทายกัน องค์กรเองก็ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกฝ่ายและเห็นว่าเราเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร”</p> <p>บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน</p>	<p>“ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่ใช่เฉพาะเรื่องงาน เน้นให้เป็นเพื่อนกัน สามารถคุยกันได้ทุกเรื่อง เน้นการใช้ชีวิตร่วมกันแบบเป็นบ้าน มีปัญหาอะไรก็ช่วยปรึกษากัน ไม่ได้มองที่การทำงานอย่างเดียว เราใช้ชีวิตร่วมกันจริงๆ...”</p> <p>บริษัท ทีวียูรพา จำกัด</p>	<p>“...สำหรับที่ความคิดเห็นของแต่ละคนมีคุณค่า เพราะจะนำมาซึ่งสิ่งดีๆ ที่เราช่วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่จริงจังไม่เคยเลยจะเลยความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้พนักงานที่นี้ทำงานกับเรานานเพราะว่าได้รับโอกาสในการทำงาน มีอิสระในการพัฒนา และทุกคนกลัวที่จะแสดงออก”</p> <p>บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด</p>	<p>“พนักงานมีความสุขกับการแบ่งสรรคแบ่งงาน ทุกคนถือเป็นสมาชิก เป็นเหมือนครอบครัวเดียวกันที่มีเป้าหมายเดียวกัน”</p> <p>บริษัท ไทยยามาฮา มอเตอร์ จำกัด</p>
---	--	---	--	---

<b>ปัจจัยที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต</b>				
<p>“ศาสตราจารย์เกือบทุกท่านเห็นพ้องต้องกันว่าความสุขเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความดีจนอาจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสุขไม่ได้เป็นของที่จะหามาได้ตัว เช่น เพชรพลอย หรือทรัพย์สินอื่น ๆ แต่เป็นผลพลอยได้จากการทำงานที่ดีงาม มีประโยชน์ และมีคามหมาย...”</p> <p><i>บริษัท ชัยบูรณ์ บราวเดอร์ จำกัด</i></p>	<p>“...ความสุขของผมนั้นคือ การเห็นพนักงานของผมนั้นมีความสุข ซึ่งสังเกตว่าความสุขของเขาคือ การที่เขาได้เห็นลูกค้ของเขาที่มีความสุขจากการได้รับการบริการที่ดีเช่นกัน....และการที่ผมได้เห็นคนในชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาความรู้ที่มี นำดอกบัวมากำเป็นชา หรือ การที่ผมได้เห็นพนักงานของผมนั้นมีความสุขในการทำงาน และขากลับก็แวะเก็บใบตองเพื่อนำไปทำขนมกล้วย ผมรู้สึกว่าเขารู้จักค่าของ และผมคิดว่าเขาเป็นตัวอย่างที่ดีกับเรา”</p> <p style="text-align: right;">สวนสามพราน</p>	<p>“พนักงานทุกคนจะได้รับ การฝึกตนเองให้มีความสำนึก รับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ ใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า ประหยัด และมี ศาสนาอยู่ในจิตใจ ซึ่งในที่สุดแล้วบริษัทก็คือ ครอบครัวหนึ่งของพนักงาน”</p> <p><i>บริษัท บารูรม ดีไซน์ จำกัด</i></p>	<p>“...คนเราจะทำอะไรก็ตามจะต้องทำ อะไรสักอย่างให้มีคุณค่า เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับคุณค่าและการใช้ชีวิตของเรา...”</p> <p><i>บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด</i></p>	<p>“...ความสุขในการทำงานคือ ความสุขทั้งกายและใจ โดยกายคือ สมบูรณ์ ไม่มีโรค ใจคือ ไม่มีหนี้สิน และอยู่กับครอบครัว...”</p> <p><i>บริษัท แพรนด์ ิวเวลล์ จำกัด (มหาชน)</i></p>

<b>ปัจจัยที่ 6 ครอบครั้ว</b>		
<p>"นอกจากบริษัทจะหยุดวันเสาร์ และอาทิตย์ เพื่อให้พนักงานมีเวลาดูแลครอบครัว อย่างเพียงพอแล้ว ยังมีโครงการสนับสนุนบุตรหลานของพนักงาน อย่างเช่น โครงการจัดประกวดภาพวาดเรียงความ และสิ่งประดิษฐ์ เพื่อแจกทุนการศึกษาแก่บุตรหลานพนักงาน นอกจากนี้พนักงานก็ยังมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ด้วย"</p> <p><i>บริษัท คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด</i></p>	<p>"เริ่มจากการมองเห็นความสำคัญของชีวิตส่วนตัวของพนักงานรวมถึงครอบครัว กล่าวคือ ในธุรกิจผลผลิตคือ ส่วนมากจะมีเวลาทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ แต่สำหรับที่ให้พนักงานหยุดวันเสาร์และอาทิตย์ เพื่อให้มีเวลาอยู่กับครอบครัว มากไปกว่านั้นจะเปิดบริษัทให้หยุดยาวปีละสองสัปดาห์เพื่อพักผ่อน และให้พนักงานที่มีบ้านอยู่ต่างจังหวัดมีเวลากลับไปเยี่ยมครอบครัว ได้อย่างเต็มที่"</p> <p><i>บริษัท ป่าใหญ่เคอรี่เซ็น จำกัด</i></p>	<p>"บริษัทไม่ได้มีศูนย์เลี้ยงเด็ก เก่งเด็กทำให้นั้น แต่มีศูนย์เลี้ยงเด็กเพื่อให้พ่อแม่ให้ความสำคัญต่อบุตร และเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ กับบริษัทในการจัดเวลา และพัฒนาเด็ก นอกจากนี้ไม่ต้องพัฒนาเด็ก นอกจากนี้ไม่ต้องพัฒนาเด็ก นอกจากนี้ไม่ต้องพัฒนาเด็ก"</p> <p><i>บริษัท ชันธุ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด</i></p>
<p>"...สิ่งที่มีค่าไม่ใช่สินค้า แต่อยู่ที่ "คน" สินค้าอาจเปลี่ยนรูปแบบเร็ว คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต้องให้สวัสดิการ มีหอพัก ต้องสร้างความภาคภูมิใจ ลูกต้องสามารถบอกได้อย่างภาคภูมิใจว่า พ่อแม่ทำงานที่แพรรนต้า จึงสร้างเนสเซอร์ และพยายามทำบ้านแพรรนต้า..."</p> <p><i>บริษัท แพรรนต้า จิวเวลลี่ จำกัด (มหาชน)</i></p>	<p>"ลูกรักพนักงานเป็นกิจกรรมที่จัดในวันพืชมงคล โดยให้ลูกของพนักงานส่งเรื่องราวของพ่อหรือแม่ของเขาที่ถ่ายรูปร่วมด้วยกัน แล้วเขียนบรรยายความรู้สึก คนที่เข้าร่วมโครงการจะได้ของที่ระลึกเป็นรูปขนาดใหญ่..."</p> <p><i>บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด</i></p>	<p>"...สิ่งที่มีค่าไม่ใช่สินค้า แต่อยู่ที่ "คน" สินค้าอาจเปลี่ยนรูปแบบเร็ว คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต้องให้สวัสดิการ มีหอพัก ต้องสร้างความภาคภูมิใจ ลูกต้องสามารถบอกได้อย่างภาคภูมิใจว่า พ่อแม่ทำงานที่แพรรนต้า จึงสร้างเนสเซอร์ และพยายามทำบ้านแพรรนต้า..."</p> <p><i>บริษัท แพรรนต้า จิวเวลลี่ จำกัด (มหาชน)</i></p>

## ปัจจัยที่ 7 สังคม สถานการณ์ปัจจัยแวดล้อม

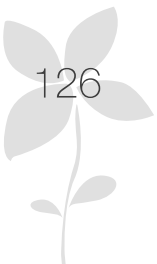
<p>“ริสอร์ทต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับชุมชนคือ อยู่ให้เห็นและเป็นให้ดู โดยไม่สร้างท่าเรือเพื่อเป็นจุดรับส่งผู้โดยสาร แต่ใช้การขนผู้โดยสารด้วยเรือยางต่างๆ ที่การมีท่าเรือสามารถเพิ่มความสะดวก สบายได้ แต่ก็มีผลกระทบตามมาเช่นเดียวกัน ทั้งในเรื่องของกระแสที่เปลี่ยนไป และขยะ...”</p> <p><i>บริษัท ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท</i></p>	<p>“เพื่อฝ่าฟันวิกฤติที่เกิดขึ้นร่วมกัน ด้วยพนักงานทุกคนคือเพื่อนร่วมงานที่ร่วมลงนามไปด้วยกัน ผู้บริหารจึงเชิญพนักงานที่องค์กรมาปรึกษา ร่วมกัน เพื่อแจ้งข้อมูลที่เป็นอยู่ทั้งหมดให้ทุกคนทราบ ทั้งภาวะหนี้สิน ค่าใช้จ่ายต่อเดือน และยอดขายที่เปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดตระหนัก และรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน</p> <p><i>ทุกคนช่วยกันคิด “โครงการลดท้อเต็ม” คือ ช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้บริหารทุกท่านยินดีลดเงินเดือนตนเองลง 10-15% ร่วมกันประหยัดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคไปได้...”</i></p> <p><i>บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด</i></p>	<p>“การบริหารจัดการ ไม่ใช่คำนึงถึงเพียงกำไรเดียว แต่ยังคำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ด้วย นั่นคือ บุคลากรและสังคมสิ่งแวดล้อม ซึ่งบุคลากรถือเป็นพื้นที่สิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร บริษัทฯ จึงคำนึงถึงความกินดีอยู่ดี ความสุขของพนักงานเป็นหลัก และต้องเติบโตไปพร้อมกับบริษัทฯ ส่วนสังคมและสิ่งแวดล้อม ก็ต้องอยู่ได้เช่นกัน”</p> <p><i>บริษัท บางกอกแคนแมนูแฟคเจอร์ จำกัด</i></p>	<p>“ภายใต้แนวคิดขององค์กรแห่งความสุขที่มุ่งสร้าง และพัฒนาคนก่อนผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างคนดี มีความรู้ความสามารถที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสู่สังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดสังคมที่มีความสุข จากการทำสังคมได้คนดีที่ถูกต้องหลอมให้มีคุณค่า รวมทั้งได้ใช้สินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพ มีความคุ้มค่า เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น เมื่อสังคมมีความสุข องค์กรมีอุดมการณ์มุ่งสร้างสังคมที่ดี ผ่านกิจกรรมการดำเนินงานของตน ก็ย่อมมีความสุขร่วมไปด้วย”</p> <p><i>บริษัท พาณิโชนิคชีฟ เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด</i></p>	<p>“...เมื่อช่วงปีที่แล้ว เรามีปัญหาทางเศรษฐกิจ เราต้องคุยและชี้ให้พนักงานทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น บอกเขาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นแบบนี้ หนทางแก้ไขจะเป็นอย่างไร บอกขอเบรคในการแก้ปัญหา และขอเบรคสิ้นสุด ในช่วงนั้น “กำลังใจ” สำคัญ เมื่อเริ่มแก้ปัญหาแล้ว ต้องแจ้ง Feedback เป็นระยะ เพื่อให้เขามั่นใจว่า เราแก้ปัญหาได้ถูกต้องแล้ว...”</p> <p><i>บริษัท สเปซเนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด</i></p>
--	--	--	--	---

ข้อมูลในตารางข้างต้นนี้เป็นเพียงข้อมูลบางส่วนที่ถูกคัดเลือกมานำเสนอจากงานวิจัยฉบับเต็ม ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยร่วมในการรับรู้ความสุขของคนทำงานจากองค์การหลากหลาย จากข้อค้นพบซ้ำๆ ที่ได้รับมาจากการเก็บข้อมูลในองค์การนำร่อง 103 องค์การ

## หมุนรหส์ ขจัดทุกข์ บำรุงสุข

โมเดลความสุขในเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ ถูกออกแบบมาให้มีลักษณะเป็นเหมือนแม่กุญแจที่มีแป้นหมุนรหส์อยู่ด้านหน้า โดยมีศูนย์กลางเป็นปัจจัยเกี่ยวกับพื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝนของคนแต่ละคน เป็นหัวใจสำคัญและเปรียบเสมือนแกนกลางในการรับรู้ความสุขของคนทำงาน

ปัจจัยพื้นฐานสำคัญนี้ถูกแวดล้อมด้วยปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสุขอีก 6 ปัจจัย การถอดรหส์ความสุขของคนแต่ละคนขึ้นอยู่กับหมุนรหส์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ให้มีส่วนผสมอย่างลงตัวเหมาะสมในแต่ละช่วงขณะ เพื่อให้หมาตรวัดความสุขสามารถวัดระดับความสุขได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และประมวลผลออกมาเป็นระดับความสุขโดยรวมของคนๆ นั้น



ระดับความสุขของคนทำงานเกิดจากการประมวลการรับรู้ในแต่ละปัจจัย ในบางช่วง บางขณะ ปัจจัยบางตัวส่งผลให้การรับรู้ความสุขอยู่ในระดับสูง ปัจจัยบางตัวส่งผลต่อการรับรู้ความสุขในระดับปานกลาง และปัจจัยบางตัวอาจส่งผลต่อการรับรู้ความสุขในระดับต่ำ

คนส่วนใหญ่รับรู้ความสุขในการทำงานของตน ในลักษณะของการมองภาพรวม โดยนำระดับการรับรู้ความสุขจากทุกปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมาคำนวณความรู้สึกเฉลี่ยโดยรวม ดังคำพูดที่กล่าวว่า “สุขและทุกข์คลุกเคล้ากันไป” เพราะหากมีคนมาตั้งคำถามว่า “ตอนนี้ชีวิตเรามีความสุขหรือไม่” หลายคนมักจะตอบไปในลักษณะที่ว่า “สุขบ้าง ทุกข์บ้าง ตามอัตภาพ” เพราะการรับรู้ความสุขเป็นการประมวลผลในภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

คนทำงานที่มีปัจจัยพื้นฐานในด้านความคิด ความเชื่อ ทักษะที่เหมาะสม ได้รับการฝึกฝนให้มีสติ มีปัญญา มีวิธีคิดอย่างมีเหตุมีผล เป็นระบบ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่ง ก็จะเป็นคนที่มีต้นทุนเดิมที่ดีในการมองโลก และรับรู้ความสุขได้ โดยมีความสามารถในการรับรู้ความสุขที่เป็นอิสระจากปัจจัยอื่นๆ รอบตัว คือไม่ว่าปัจจัยเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะไม่เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของเราอย่างไร ตัวเราก็ยังมีความสามารถในการมองเห็น และสัมผัสความสุขในการรับรู้ของเราได้



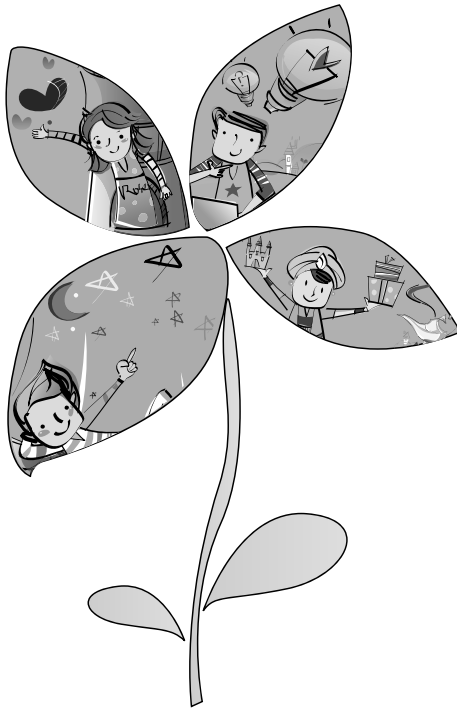


อย่างไรก็ตาม คนทำงานทุกคนต้องพบกับสถานการณ์ในชีวิตที่แตกต่างกัน รวมถึงการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางคนพบกับปัจจัยที่มีความซับซ้อนมาก บางคนพบกับปัจจัยที่มีความซับซ้อนน้อย คนที่มีโจทย์ชีวิตง่ายแทบไม่ต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่ลึกซึ้งก็สามารถรับรู้ถึงความสุขได้ แต่คนที่มีโจทย์ชีวิตยากจำเป็นต้องใช้ความอดทน การเรียนรู้ฝึกฝนที่ทำให้สามารถคิดและเข้าใจ รับรู้ได้ถึงความสุขที่เกิดขึ้นบนเงื่อนไขที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ

“โมเดลที่นำเสนอนี้บอกอะไรกับองค์กรบ้าง” สิ่งที่องค์กรสามารถทำให้คนทำงานรับรู้ถึงความสุขในการทำงาน คือ การพยายามสร้างเสริมให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง (สัญลักษณ์รูปหัวใจ) ให้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อการรับรู้ความสุข ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบลักษณะงานให้มีความเหมาะสม การให้ปัจจัยสนับสนุนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาภาวะผู้นำให้คนทำงานทุกระดับ การมีระบบการบริหารจัดการที่ดีที่ให้ความสำคัญทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ใกล้ชิดเป็นกันเอง การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมๆ กับการเกิดความพึงพอใจของคนทำงาน



นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดความเชื่อที่ถูกต้องเหมาะสม ส่งเสริมให้คนทำงานทุกคนได้เพิ่มพูนสติปัญญาเพื่อให้รู้และเข้าใจ สัจธรรมของชีวิต มีวิถีดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้คนทำงาน สามารถรับรู้ความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความไม่แน่นอนของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและดับไปตามธรรมชาติของสรรพสิ่งบนโลกนี้





**HOME**

โมเดล

# สรุป

การศึกษาของโครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลายทำให้ได้แนวคิดที่ว่า ความสุขในการทำงานเป็นผลรวมของความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ในบุคคลคนหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขยังแตกต่างกันตามสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนไป ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความสุขในการทำงานไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

เมื่อเป็นเช่นนั้น การเข้าใจความสุขในการทำงาน จึงมีมุมมองในการมองได้หลากหลาย ดังเช่น การสังเคราะห์ของโครงการฯ ที่มองความสุขในมุมมองที่แตกต่างกันใน 3 มิติ คือ ระดับองค์การ ระดับการบริหารจัดการ และระดับปัจเจกชน

ในระดับองค์การ พบว่า ความสุขในการทำงานขององค์การต่าง ๆ มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อที่เหมือนกัน แต่ขณะเดียวกัน ก็มีอัตลักษณ์ของความสุขในการทำงานขององค์การรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์การ 3 ประเภทคือ องค์การแบบเรียบง่าย องค์การที่เน้นความสร้างสรรค์ และองค์การที่เน้นความยั่งยืน โดยอุดมการณ์หรือกลยุทธ์ขององค์การ จะส่งผลต่อพฤติกรรมและรูปแบบของความสุขในการทำงานของพนักงาน

การมองความสุขผ่านมุมมองการบริหารจัดการ พบว่าความสุขในการทำงานต้องมาจากข้างในของพนักงาน คือ พนักงานมีความ “เป็น อยู่ คือ” ที่สอดคล้องต้องกันกับความ “เป็น อยู่ คือ” ที่ครอบครัว และองค์การต้องการจากพนักงาน

การดำเนินการเพื่อสร้างความ “เป็น อยู่ คือ” ให้แก่พนักงานตามโมเดลที่นำเสนอไปแล้วนั้น เป็นเป้าหมาย หรือเป็นกรอบในการดำเนินการ แต่ในทางปฏิบัติองค์การต้องให้ความรู้แก่พนักงาน รวมถึงจัดกิจกรรม ปรับระบบการทำงาน สร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมตามแบบฉบับขององค์การเอง ทั้งนี้ องค์การต้องดำเนินการสร้างความ “เป็น อยู่ คือ” ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามสามารถสรุปได้ดังนี้ หัวใจหลักของการจัดการความสุขในองค์การคือ

- 1) การให้เกียรติและให้โอกาส
- 2) การสื่อสารอย่างจริงใจ
- 3) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



สำหรับมุมมองด้านพฤติกรรมศาสตร์มองว่ามีปัจจัยที่ส่ง  
ผลต่อความสุขในการทำงาน 7 ปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา  
และการฝึกฝน
- ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงาน
- ปัจจัยที่ 3 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ และบุคคลอื่นๆ  
ที่เกี่ยวข้อง
- ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศใน  
การทำงาน
- ปัจจัยที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต
- ปัจจัยที่ 6 ครอบครัว
- ปัจจัยที่ 7 สังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อม

การสร้างความสุขในการทำงาน พนักงานต้องหมั่นรหัสความสุข  
ของตนเอง หรือปรับทัศนคติ พัฒนาปัจจัยทั้ง 7 ให้สนับสนุน  
การทำงานอย่างมีความสุขของตนเอง ขณะเดียวกันองค์กรควร  
สนับสนุนให้พนักงานสามารถไขรหัสสุขได้ เพราะความสุขใน  
การทำงานของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ

จากธรรมชาติของความสุขในการทำงาน ที่ระดับองค์การมอง  
ว่า องค์การหนึ่งอาจมีความสุขได้มากกว่า 1 แบบ การตัดสินใจว่า  
องค์การจะมีความสุขแบบไหนนั้น จะดูที่ผลรวมของความสุขของ  
องค์การ เช่นเดียวกับการมองความสุขในระดับการบริหารจัดการ

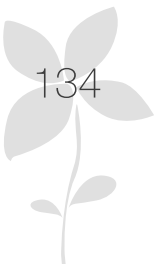


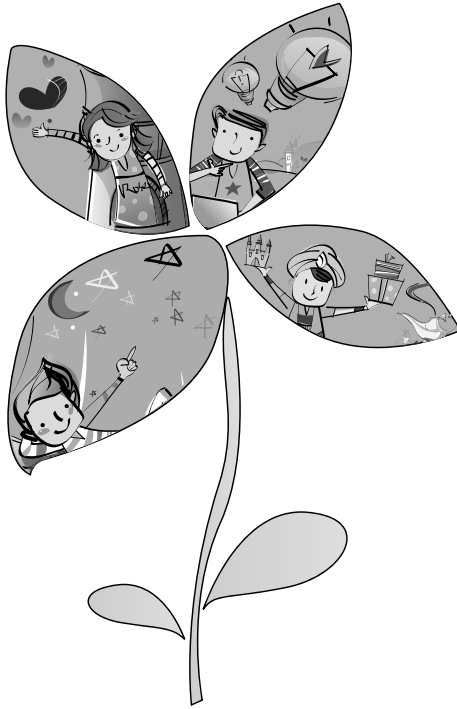
ที่มองว่า การที่พนักงานจะ “คือ” ได้นั้น เป็นผลรวมของ “เป็น” และ “อยู่” ที่เหมาะสม เช่นเดียวกับด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขทั้ง 7 นั้น สุดท้ายพนักงานจะนำไปประมวลผล ซึ่งผลรวมของปัจจัยต่าง ๆ จะบอกได้ว่าพนักงานมีความสุขหรือไม่

ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานต้องไม่ส่งเสริมวิธีการใดวิธีเดียว แต่ต้องส่งเสริม หรือจัดกิจกรรมให้ครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ทั้งทางกาย ทางใจ และทางจิตวิญญาณ เพื่อให้พนักงานมีผลลัพธ์ของความสุขที่เพิ่มมากขึ้น

เช่นเดียวกับพนักงาน ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากปัจจัยภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความอยากได้อะไร มี อยากรู้อยากเป็นของเราเอง จะส่งผลรวมต่อความสุขของเราอย่างไร ในทางพฤติกรรมศาสตร์พนักงานต้องเข้าใจว่าไม่มีใครสมปรารถนาทุกอย่าง ในขณะที่ระดับบุคคลมองว่าพนักงานต้องเลือกที่อยู่ให้ถูกต้อง

ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานนอกจากองค์การจะสร้างให้พนักงานแล้ว โดยผ่านสวัสดิการ เครื่องมือ และกิจกรรมต่าง ๆ พนักงานต้องช่วยตัวเองด้วย โดยเฉพาะการไขรหัสสุขของตนเองให้พบ หรือการเลือกที่จะเป็น และอยู่ให้สมดุล เพื่อให้ตนเองคือทรัพยากรที่มีค่า ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง และครอบครัว รวมถึงเป็นที่ต้องการขององค์การ สังคมและประเทศ







# HOME

โมเดล



# องค์การตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษา

1. BIG C Lampang
2. คำแสต ริเวอร์ แคว รีสอร์ท
3. หนบตีอาร์ตแอนเดคคอร์ด
4. ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคาร เกียรตินาคิน สาขาเชียงราย
6. บริษัท กรีนสปอต จำกัด
7. บริษัท ชลาชล จำกัด
8. บริษัท ซิลค์สแปน จำกัด
9. บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด
10. บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)



11. บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTC)
12. บริษัท กระจก พีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด
13. บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด
14. บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ส ยูนิตี้ จำกัด
15. บริษัท กุลธรเคอร์บี จำกัด (มหาชน)
16. บริษัท โกลบอล เทเล มาร์เก็ตติ้ง แมเนจเม้นท์ จำกัด
17. บริษัท คาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด
18. บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด
19. บริษัท เจ.เอช.อุตสาหกรรม จำกัด
20. บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด
21. บริษัท ชุมพรคานานารีสอร์ทและศูนย์กีฬาดำน้ำ
22. บริษัท โซคิตีอินเตอร์เนชั่นแนลแฟรนไชส์ จำกัด
23. บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
24. บริษัท ซี เอ็ม เอส เทคโนโลยี จำกัด
25. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
26. บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
27. บริษัท ดีคอน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)
28. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
29. บริษัท ท็อปเทร็นด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
30. บริษัท ที ไอ พี เอส จำกัด
31. บริษัท ทีวีบูรพา จำกัด
32. บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)
33. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)



34. บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด
35. บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด
36. บริษัท น.ว.อรัญญิก จำกัด
37. บริษัท นมสด แดรี่ฟาร์ม จำกัด
38. บริษัท นันทวัน (ทองคำ) จำกัด
39. บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่
40. บริษัท บางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
41. บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด
42. บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด
43. บริษัท บ้านโป่งเอ็นจิเนียริง จำกัด
44. บริษัท แบล็คแคนยอน (ประเทศไทย) จำกัด
45. บริษัท ปทุมดีไซน์ ดีเวลลอป จำกัด
46. บริษัท ป่าใหญ่ครีเอชั่น จำกัด
47. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด
48. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด
49. บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน)
50. บริษัท ฟรีไซชอิลคตริกแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
51. บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
52. บริษัท พี แอนด์ ซี กรุป จำกัด
53. บริษัท แพรนด์้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
54. บริษัท มารศรี โปรดักส์ จำกัด
55. บริษัท เมอส์ก ไลน์ (ประเทศไทย) จำกัด
56. บริษัท ไมท์ตี้ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



57. บริษัท ราชบุรีอาหาร จำกัด
58. บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด
59. บริษัท วินเซ็นท์ เซ็นเตอร์ เซอร์วิส จำกัด
60. บริษัท วี แพค แอนด์มูฟ กรุงเทพฯ
61. บริษัท เวสเทิร์นดีจิตอล ประเทศไทย จำกัด
62. บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ ประเทศไทย
63. บริษัท สเปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด
64. บริษัท สมบูรณ์กรุ๊ป จำกัด
65. บริษัท สยามแฮนด์ จำกัด (เสื้อแดงโม)
66. บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนด์ฟาร์ม)
67. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด
68. บริษัท โสภภาส เอ็นจิเนียริง (2005) จำกัด  
จังหวัดมหาสารคาม
69. บริษัท อมรินทร์พรีนติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด  
(มหาชน)
70. บริษัท อินทิแมท แฟชั่นอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
71. บริษัท อุตสาหกรรมคอมเพรสเซอร์ไทย จำกัด
72. บริษัท อุตสาหกรรมโคราช จำกัด
73. บริษัท เอเซีย พรินซ์ชั่น จำกัด
74. บริษัท เอ็นเทค จำกัด
75. บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด  
(โรงงานบางปะอิน)
76. บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย)  
จำกัด

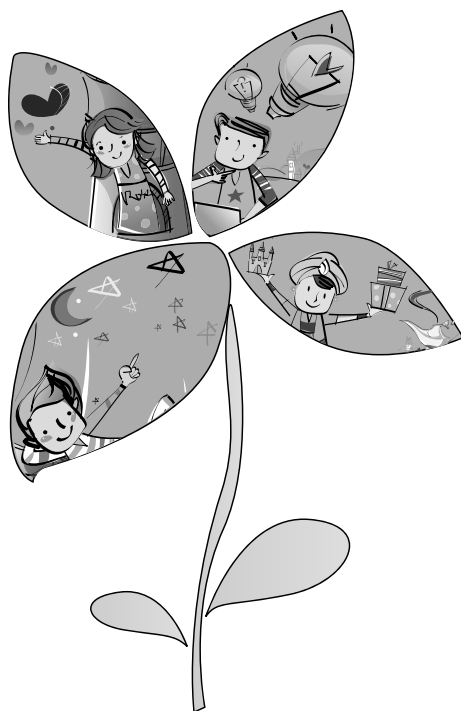


77. บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด
78. บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)
79. บริษัท เอาร์ทดอร์ เฮเวน จำกัด
80. บริษัท โอกิ พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย)
81. บริษัท อิตาซี โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
82. ฟาร์มโชคชัย
83. มนต์ นมสด
84. ร้านก๋วยจั๊บน้ำใส
85. ร้านขนมปังพรชัย
86. ร้านหมูทอดเจ๊จิง
87. โรงพยาบาลกรุงเทพ
88. โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา
89. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
90. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
91. โรงเรียนเพลินพัฒนา
92. โรงเรียนสัตยาไส
93. โรงแรม ไร่เลย์ เบย์ รีสอร์ท
94. โรงแรมอนันตรา รีสอร์ท แอนด์ สปา
95. โรงแรมบ้านทองทราย จังหวัดสุราษฎร์ธานี
96. โรงแรมโรสกาเดิน ริเวอร์ไซด์
97. ไร่กำนันจุล จังหวัดเพชรบูรณ์
98. ศรีพันวา รีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต



99. ศิริวัฒน์ แชนวิส
100. สยามยิ้มแย้ม
101. สุขสวัสดิ์ การทอ จังหวัดกาฬสินธุ์
102. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส  
จังหวัดระยอง
103. อินทราเชรามิกส์











# ความสุขที่หลากหลายมุมมอง



รวบรวมองค์ความรู้โดย

**คณะพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์**

Graduate School of Human Resource Development

ชั้น 1 อาคารมัลลีย์ หอเรียนกัน 118 หมู่ 3 ถนนศรีอยุธยา คลองจั่น

บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล: [hrd@inda.ac.th](mailto:hrd@inda.ac.th)

โทรศัพท์: 0 2375 3076 โทรสาร: 0 2375 3976, 0 2378 0016

[www.hrd.nida.ac.th](http://www.hrd.nida.ac.th)



**ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร**

979 ชั้น 23 อาคารเอสเอ็มทาวเวอร์ ถนนพหลโยธิน

สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0 2298 0673 โทรสาร: 0 2298 0670

[www.happy8workplace.com](http://www.happy8workplace.com)